

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES SURGIDOS DE LA DANA /INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Junio de 2025

Financia



GENERALITAT
VALENCIANA | **ACI.
ARA.**

IVACE+i

Organiza



Centro Europeo de
Empresas e Innovación
de Valencia

ÍNDICE

DETERMINACIÓN DE FOCOS DE TRABAJO	4
1. Tomando en consideración el punto de partida	4
2. Teniendo en cuenta qué hacen otros territorios	6
3. Equilibrando sectores tradicionales e innovadores	7
IMPULSANDO EL EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL	9
1. Seleccionando los sectores	9
2. Poniendo foco: delimitando subsectores	10
NUEVOS SECTORES	14
1. Necesidades y objetivos	14
2. Priorización en función del atractivo del territorio	16
ENTRE LA TRADICIÓN Y LA INNOVACIÓN	24
1. Considerando el conjunto de los sectores	24
2. Algunos datos en torno a los sectores	26
3.1. Informática y ciberseguridad	27
3.2. Oficios	28
3.3. Mantenimiento industrial	29
3.4. Electromecánica	31
3.5. Carpintería metálica	32
3.6. El deporte y la actividad físico recreativa	33
3.7. Turismo activo	35
DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR	39
1. Elementos de la propuesta de valor	39
2. Potenciales acciones de atracción	42
HOJA DE RUTA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	46
1. Principales conclusiones	46
2. Próximos pasos	49
3. Perspectiva naranja	50
3.1. MANTENIMIENTO INDUSTRIAL 5.0: Tecnología y Conocimiento como habilitadores transversales para la modernización	51
3.2. TERRITORIO CREATIVO MANCOMUNITAT SUD: Conectando diseño y tecnología para una "producción singular"	56

ATRACCIÓN E IMPULSO DE EMPRESAS Y
EMPREENDEDORES EN EL TERRITORIO DE
L'HORTA SUD

DETERMINACIÓN DE FOCOS DE TRABAJO



01

DETERMINACIÓN DE FOCOS DE TRABAJO

1. TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL PUNTO DE PARTIDA

INTERROGANTES CLAVE

- | ¿Cuáles son los recursos y capacidades con que cuenta la Mancomunitat?
- | ¿Cómo ha impactado la DANA en el tejido empresarial?
- | ¿Cuál es la visión de futuro de la Mancomunitat?

Para fijar los objetivos más adecuados a las circunstancias de cada territorio es esencial tomar en consideración su punto de partida, incluyendo los desafíos y oportunidades; así como los recursos y capacidades de los que disponen.

Con esa finalidad, la fase previa del programa incluyó la recogida de **información exploratoria** de los municipios participantes y de la propia Mancomunitat de l'Horta Sud en torno a tres ejes de trabajo, tal y como se muestran en la figura siguiente.

I01	Punto de partida Pre-DANA	<ul style="list-style-type: none">› Sectores y actividades del territorio más exitosos antes de la DANA (en términos de número de negocios, número de empleados y facturación)› Cuáles son los recursos naturales, culturales, de infraestructura o de cualquier otro tipo que destacan en el territorio.› Qué fortalezas y oportunidades cree que tiene el territorio y por qué. Puedes incluir las que consideres oportunas, incluidas tradiciones u otras no tan evidentes.›Cuál es el perfil de la población: segmentos de edad, formación, competencias laborales.
I02	Impacto de la DANA en el tejido empresarial	<ul style="list-style-type: none">› Número de negocios cerrados como consecuencia de la DANA y tipología› Número de negocios nuevos tras la DANA y tipología
I03	Visión de futuro	<ul style="list-style-type: none">› Principal objetivo empresarial, económico y social del territorio antes de la DANA› Principales desafíos del territorio antes de la DANA› Sectores y actividades que crees que son necesarias en el territorio› Si tuvieras una varita mágica, ¿cómo harías que fuera el territorio en 10 años?

Figura 1. Cuestionario exploratorio breve remitido a los participantes en el proyecto

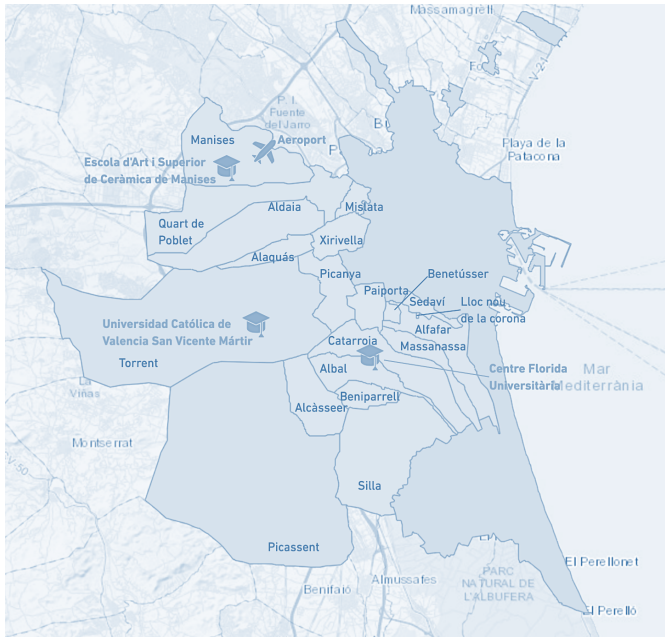
Se solicitó a los participantes que, en caso de no conocer la respuesta exacta a alguna de las preguntas, intentara dar alguna respuesta aproximada y, en la medida de lo posible, que incluyera datos o fuentes de información objetivas ya que, la percepción, en muchos casos, se ve influida por sesgos tales como (la información más reciente, la percepción que coincide más con mi experiencia, ...).

Aunque las respuestas fueron desiguales en cuanto a alcance y profundidad, permitieron recoger una visión inicial aproximada de aquellos sectores y actividades más exitosos en el territorio y aquellos que se habían reducido como consecuencia de la DANA, tal y como se reflejan en la Figura 2.

A01	<p>Actividades más exitosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Comercio local > Hostelería > Servicios profesionales para particulares > Pequeña industria y talleres > Logística > Metal > Agroalimentario > Madera y mueble > Automoción
A02	<p>Actividades que se han reducido</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Turismo > Comercio > Hostelería > Servicios profesionales > Talleres > Almacenes logísticos y de distribución

Figura 2. Sectores y actividades de partida y afectación por la DANA

Igualmente permitieron detectar algunos de los recursos y palancas con los que se contaba como punto de partida para la reflexión, tal y como se reflejan en la Imagen 1.



Infraestructuras

- > Aeropuerto
- > Autovías y transporte público
- > Zona privilegiada por su proximidad a Valencia y su puerto
- > Polígonos industriales y parques empresariales
- > Dotada de suelo industrial y comercial

Recursos naturales y culturales

- > Espacios naturales (Barranco del Salto del Agua, Port de Catarroja, Barranco del Poyo, ...)
- > Tradiciones
- > Patrimonio industrial
- > Parques urbanos cuidados
- > Artesanía y arte (cerámica, abanicos, música, ...)

Talento

- > Centros universitarios y otros centros de formación
- > Alta densidad de población

Imagen 1. Recursos y palancas del territorio de la Mancomunitat

2. TENIENDO EN CUENTA QUÉ HACEN OTROS TERRITORIOS

Asimismo, se partió del análisis de algunos de los municipios líderes en emprendedurismo en el caso español (Imagen 2) para poner de relieve la importancia de distintos tipos de recursos, no solo de aquellos directamente relacionados con los sectores situados en dichos territorios, sino también con la atracción de emprendedores y de talento y con la generación de sinergias, así como el distinto tipo de emprendedurismo y sectores que se atraen en grandes territorios y en territorios más pequeños.

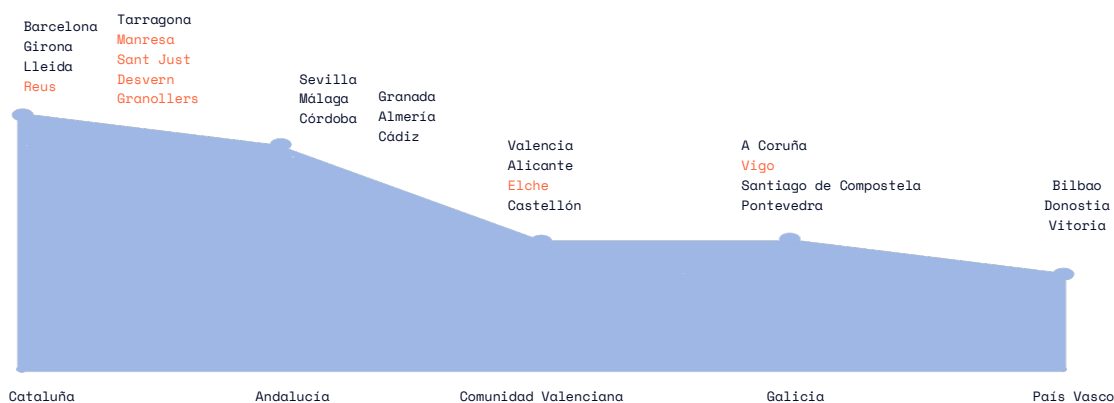


Imagen 2. Top 5 Comunidades Autónomas con más ciudades para emprender

Se prestó especial atención a los casos de Tres Cantos y Sant Just Desvern.

3. EQUILIBRANDO SECTORES TRADICIONALES E INNOVADORES

Tras el análisis realizado se planteó a los participantes la primera decisión de cara a comenzar a desarrollar los focos de trabajo: generar emprendimiento e incentivar el crecimiento de las empresas en sectores tradicionales, introduciendo innovación que lo permita, o hacerlo directamente en sectores innovadores.

El impulso que quiero dar al emprendimiento en mi municipio..



Imagen 3. Elección de los participantes realizada durante la sesión

Esta elección condicionará la proporción de sectores a impulsar por parte de la Mancomunitat.

CIERRE DE LA FASE DE DETERMINACIÓN DE FOCOS DE TRABAJO

La **apuesta de los participantes** en la sesión fue mayoritariamente dirigida hacia la segunda opción (64% frente al 36%), tal y como se muestra en la Imagen 3.

Como veremos posteriormente, en algunos casos, existe una **tendencia tradicional**, más acorde con municipios menores y poco vinculada al tamaño y potencial de la Mancomunitat.

Es importante continuar **desarrollando iniciativas** que abran nuevas perspectivas y posibilitem dicho cambio de mentalidad.

Con lo que, bajo esta premisa se pasó a la siguiente fase del proyecto.

PARTIENDO DE LOS DESAFÍOS Y
OPORTUNIDADES DEL TERRITORIO
**IMPULSANDO EL
EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL**

02

IMPULSANDO EL EMPREDIMIENTO TRADICIONAL

INTERROGANTES CLAVE

- | ¿Cuáles son los sectores tradicionales que quiere potencial la Mancomunitat?
- | ¿En qué subsectores se concretan?
- | ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades en torno a ellos?

1. SELECCIONANDO LOS SECTORES

Partiendo, nuevamente, del trabajo realizado en la fase previa, se propuso a los participantes una lista de sectores frecuentes en la Mancomunitat, con el fin de seleccionar aquellos que se considerasen más relevantes, para apostar no solo por su consolidación, sino también por su crecimiento mediante la innovación y la atracción de emprendedores. Se incluyeron:

- Comercio local
- Hostelería
- Servicios profesionales y particulares
- Pequeña industria y talleres
- Logística
- Metal
- Agroalimentario
- Madera y mueble
- Automoción
- Otros

Tras una primera reflexión sobre todos ellos y sobre si debían ser incluidos otros especialmente relevantes, se procedió a seleccionar 4 de ellos, de nuevo con el objetivo de focalizar la labor para hacerla accesible y, sobre todo, accionable. Tal y como puede verse en la Imagen 4, los participantes apostaron por los servicios profesionales y particulares, la pequeña industria y los talleres, la logística y el comercio local y se comenzó a trabajar para poner foco en algunos de los subsectores que los integraban.

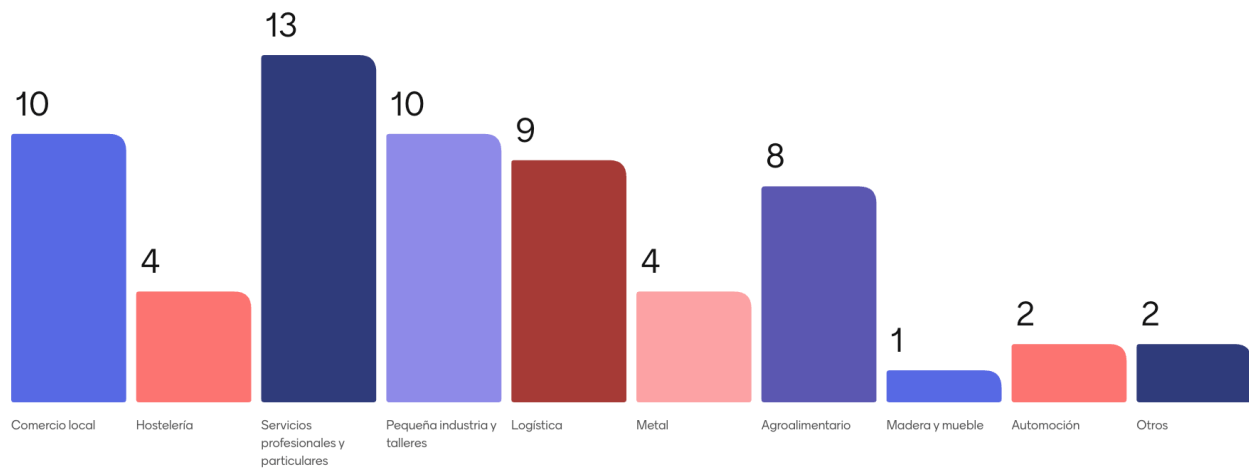


Imagen 4. Elección inicial de sectores macro por parte de los participantes

2. PONIENDO FOCO: DELIMITANDO SUBSECTORES

Para ello, se conformaron equipos y se atribuyó a cada uno de ellos el trabajo de seleccionar subsectores que permitieran delimitar más el nivel de actuación, dentro de cada uno de los cuatro sectores seleccionados. En cada uno de ellos, debían identificarse sus debilidades para poder reforzarlas, las oportunidades de innovación que mostraban y los recursos para ello (existentes o no). En la Figura 3 se muestran las principales conclusiones obtenidas en torno a los subsectores elegidos.

SECTOR	SUBSECTOR	OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS	RECURSOS EXISTENTES O NECESARIOS
Servicios profesionales y particulares	CIBERSEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> › Foco en las Pymes › Poca sensibilización › Poca formación › Poca sensibilización 	<ul style="list-style-type: none"> › Centro tecnológico de ciberseguridad para Pymes › Protocolos de actuación › Facilitar la digitalización › Colaboración intersectorial
	MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> › Escasez de oferta › Poco atractivo del sector › Colaboración con otros proyectos intersectoriales › Incorporación de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> › Protocolos de reparación asistida › Profesionales escasos › Generación de empleo estructural › Atracción de talento
	SALUD Y BIENESTAR	<ul style="list-style-type: none"> › Competencia › Especialización › Precio de los alquileres › Inseguridad ante catástrofes › Precios no asequibles para toda la población 	<ul style="list-style-type: none"> › Experiencias más atractivas › Servicios a domicilio e itinerantes › Introducción de IA › Agilizar trámites › Ubicaciones › Financiación › Apoyo en la comercialización frente a la competencia

SECTOR	SUBSECTOR	OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS	RECURSOS EXISTENTES O NECESARIOS
Pequeña industria y talleres	ELECTROMECAÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> › Demanda no madura › Alta inversión › Detectar actividades con diferentes niveles de inversión y enfocarse en nichos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> › Cualificar o recualificar a los profesionales para la movilidad eléctrica (FP Dual y otros) › Acuerdos con empresas › Campañas de marketing y/o comunicación para generar demanda › Priorización de servicios (foco) › Nuevas formas de financiación
	CARPINTERÍA METÁLICA	<ul style="list-style-type: none"> › Inversión › Falta de mano de obra: definir perfiles › Nueva cualificación: definir formación 	<ul style="list-style-type: none"> › Formación diversa (incluso talleres populares) y aumento de prácticas › Introducción de tecnologías y automatización › Utilización de nuevas tecnologías (p.e. tipo BIM) › Alianzas entre empresas por procesos
Logística	ROBÓTICA	<ul style="list-style-type: none"> › Inversión › Falta de personal cualificado › Cambio de mentalidad en el sector › Diseñar y generar espacios para este tipo de iniciativas aplicadas a problemas específicos (como el transporte entre municipios o almacenes robotizados) › Negocios derivados (p.e. mantenimiento) 	<ul style="list-style-type: none"> › Inversión a través de ayudas públicas, acuerdos sectoriales y cooperación con otras entidades › Formación desde la escuela hasta la universidad introduciendo asignaturas relacionadas › Establecimiento de premios y ferias de robótica › Generación de un centro tecnológico › Iniciativas como intercambios con empresas europeas, ... › Creación de un centro tecnológico › Normativa adaptada que posibilite las iniciativas › Congresos, ferias y otras iniciativas de conocimiento y networking
	TRANSPORTE AUTÓNOMO		
Comercio Local	NEGOCIO DE SEGUNDA MANO	<ul style="list-style-type: none"> › Falta de oferta › Falta de mano de obra › Falta de especialización › Completar toda la cadena de valor › Sensibilización de la población de la economía circular 	<ul style="list-style-type: none"> › Ferias itinerantes › Especialización › Coordinación con organismos como Labora › Generación de portal/catálogos › Herramientas de marketing (ej. Yincanas,...)
	INSTALACIONES POST-VENTA Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> › Mercado de reparación o sustitución de electrodomésticos, revisiones periódicas o servicios de mantenimiento › Alquiler de herramientas a particulares 	<ul style="list-style-type: none"> › Formación dual › Coordinación con organismos como Labora › Colaboraciones con seguros asociados a mantenimiento › Acuerdos con "vendedores" para ofrecer el servicio de mantenimiento.

Figura 3. Subsectores desarrollados bajo los cuatro sectores priorizados y examen de algunos de sus desafíos y oportunidades y de los recursos asociados

Tras la puesta en común de la labor realizada se volvió a proceder a la puesta en común de las conclusiones y a la priorización de sectores (en esta ocasión concretados en subsectores específicos) que concluyó con la elección de dos de ellos. En concreto, aquellos relacionados con los servicios profesionales y particulares, ciberseguridad y mantenimiento industrial, y los vinculados con la pequeña industria y los talleres, esto es, la electromecánica y la carpintería metálica.

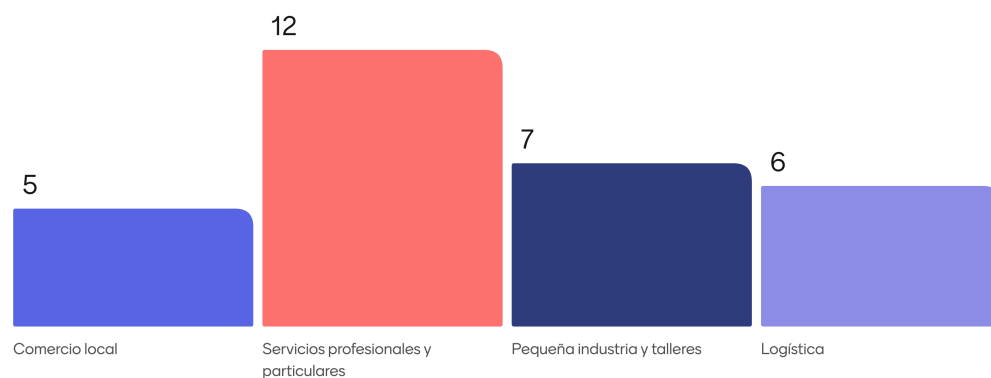


Imagen 5. Elección final de sectores macro por parte de los participantes, asociados a los subsectores específicamente trabajados

CIERRE DE LA FASE DE IMPULSO DEL EMPRENDIMIENTO TRADICIONAL

La **heterogeneidad del perfil de los participantes** (en conocimientos y nivel de comunicación) hizo que no todos los sectores se trabajaran de forma similar por lo que algunos de ellos, que pudieron ser atractivos, se desecharon.

Algunos subsectores se trabajaron de forma individualizada, mientras que otros se hicieron de forma conjunta, lo que también dotó de **perspectivas diferentes** a los resultados.

Los **subsectores elegidos** presentan **importantes fortalezas** en la zona, como se vio con posterioridad, por lo que, pese a las limitaciones del trabajo realizado pueden ser un punto de partida excelente para comenzar a trabajar.

Se han incluido algunos subsectores, como el de **ciberseguridad**, para innovar en el sector tradicional de tecnología para pymes, que posteriormente también se incluye entre los sectores tradicionales. Pese a ello, desaparece de la selección final. Sería interesante dotar de más especificidad al sector de tecnología para Pymes al que se le podría dar este u otro enfoque.

PARTIENDO DE LOS DESEOS Y LAS
NECESIDADES DEL TERRITORIO
NUEVOS SECTORES

03

NUEVOS SECTORES

INTERROGANTES CLAVE

| ¿Cuáles son los deseos y necesidades de Mancomunitat y en qué objetivos se concretan?

| ¿Qué sectores y subsectores pueden constituir la apuesta de futuro?

| ¿En cuáles de ellos se cuenta con más recursos de partida para convertir al territorio en un polo de atracción para empresas y profesionales?

1. NECESIDADES Y OBJETIVOS

Se retomaron los trabajos previos a las sesiones por parte de los participantes para plantear algunos de los objetivos que se repetían a lo largo de sus respuestas, así como aquellos deseos y necesidades que se habían planteado por los territorios, tal y como se recogen en la Figura 4.

001	Objetivos planteados	<ul style="list-style-type: none">> Innovación y tradición> Economía circular> Digitalización> Emprendimiento joven y femenino> Oferta cultural, educativa y de ocio> Servicios sociales y para la tercera edad> Infraestructuras de agua y energía> Rehabilitación y mejora de edificios, polígonos y espacios públicos> Relevo generacional en el comercio tradicional> Recuperación de ecosistemas naturales
002	Necesidades y deseos	<ul style="list-style-type: none">> Tecnología e innovación> Industria logística relacionada con el aeropuerto> Servicios para el envejecimiento> Comercio especializado y diferencial que atraiga de otros municipios> Manufactura de bajo impacto ambiental> Servicios profesionales cualificados> Servicios educativos> Hostelería y gastronomía de calidad> Turismo sostenible> Industrias creativas y culturales



- > Energías renovables
- > Recuperación de biodiversidad
- > Ocio para distintos grupos de población
- > Identidad propia
- > Ciudad donde vivir amable, sostenible y culturalmente activo
- > Ciudad para el teletrabajo y nuevas formas laborales

Figura 4. Algunos deseos de futuro planteados como objetivos, necesidades y deseos

Vinculados a esta visión de futuro se plantearon hasta 13 sectores diferenciados que podían constituir la apuesta de futuro del territorio de la mancomunitat: tecnología, circularidad, educación, ocio, servicios senior, agua, energía, mejora de la ciudad, recuperación de ecosistemas, logística, profesionales, turismo e industria cultural y creativa.

Hay que destacar que el sector de la **logística** apareció entre los sectores tradicionales y también en los deseables u objetivo y, pese a ello, no fue seleccionado como prioritario en ninguno de los casos. Por otra parte, el sector del **turismo** también apareció reflejado de forma distinta en ambos casos (en el primero con foco específico en la hotelería y en este segundo de forma general), aunque en este caso si fue seleccionado bajo una nueva vertiente.

Igualmente existe en todos los casos un importante foco en los **servicios profesionales** poniéndose de manifiesto el escaso tamaño de los emprendimientos en esta zona y la necesidad de una visión, una vez más, más ambiciosa, al apostar por nuevos sectores.

El apoyo a los distintos sectores se muestra en la imagen 6, reflejando como destacados la tecnología, la educación, los servicios profesionales, la industria cultural y creativa, el ocio y los servicios senior que fueron los sectores de partida para el trabajo posterior.

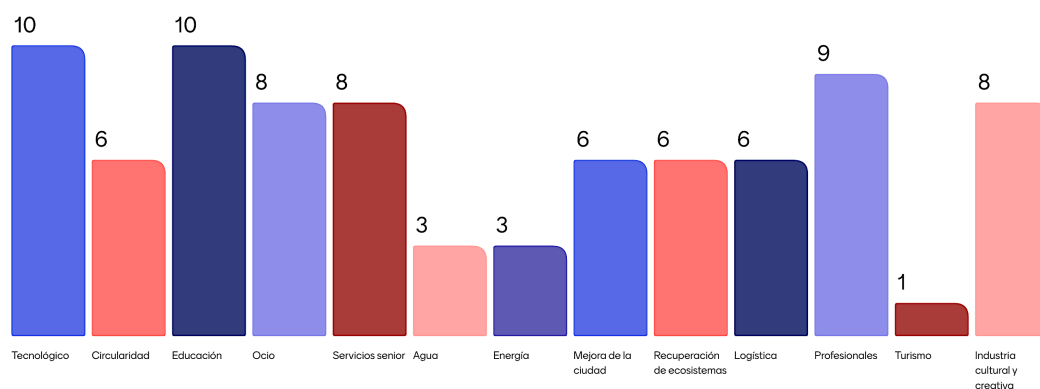


Imagen 6. Elección inicial de nuevos sectores por parte de los participantes

Estos sectores fueron priorizados en función del interés que despertaban en los distintos territorios tal y como se muestra en la Imagen 7, quedando como destacados, de cara a convertirse en sectores objetivo los correspondientes a tecnología, profesionales y educación.

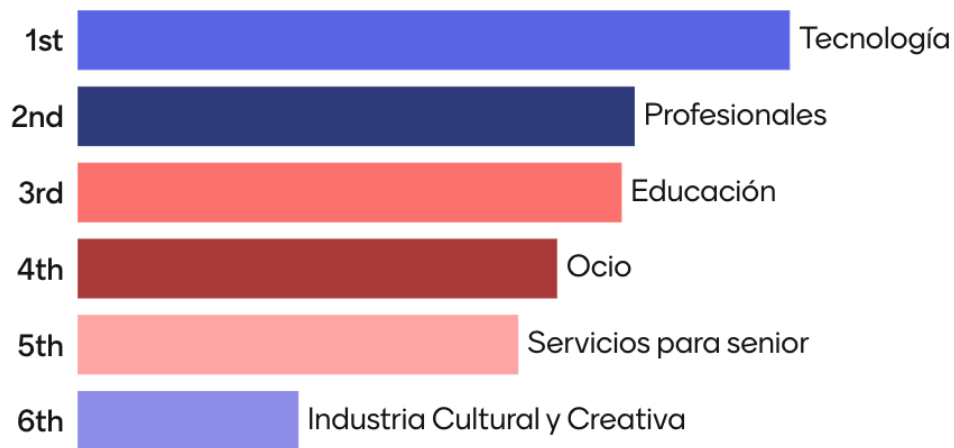


Imagen 7. Priorización inicial de nuevos sectores por parte de los participantes

2. PRIORIZACIÓN EN FUNCIÓN DEL ATRACTIVO DEL TERRITORIO

Después, se abordó un examen más profundo de cada uno de ellos, para configurar su selección final para el territorio de la Mancomunitat. Con ese objetivo, se partió de los retos que cualquier territorio debe afrontar a la hora de atraer empresas y profesionales y que se recogen en la Figura 5. Estas cuestiones ya habían sido introducidas en la primera sesión con el análisis de casos de territorios atractivos, pero se procedió a la consideración de cada uno de los factores de cara a trabajar con ellos.

E01

Elementos para la atracción de empresas y profesionales

- > Proximidad/Existencia del mercado
- > Existencia de talento y cantera (universidades, centros tecnológicos, centros especializados, ...)
- > Proximidad a los materiales o similares si se requieren
- > Existencia de competidores (efecto clúster) y de otros sectores complementarios
- > Apoyo público (espacio, fiscalidad, ...)
- > Comunicaciones
- > Intereses y gustos personales del empresario o emprendedor

Figura 5. Factores a considerar para la atracción de empresas y emprendedores.

Como puede apreciarse, los factores considerados fueron diversos y de toda índole. Si incluyeron, incluso, los intereses y gustos personales del empresario o emprendedor.

Tras el análisis de estos aspectos, se valoraron los seis nuevos sectores preseleccionados, de cara a considerar las posibilidades de la Mancomunitat en cada uno de ellos, en relación con:

- Las necesidades del territorio por cubrir en este ámbito. Respondiendo a la pregunta de si existe ya un mercado o una demanda.
- La existencia de talento atractivo en el territorio, que puede ser atraído a estas iniciativas empresariales.
- La dotación de recursos que podrían ser relevantes en el territorio
- Las sinergias con otros sectores ya existentes
- El subsector en que se concretarían cada uno de estos sectores

Se recogen a continuación las principales aportaciones en torno a todo ello en la Figura 6.

S01	Tecnología	<p>Mercado o demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> › Automatización y optimización de procesos para mejora de la productividad › Digitalización y conectividad. Implantación de ERPs, CRMs, ... › Ciberseguridad › Implementación de inteligencia artificial › Apoyo a la internacionalización de sectores de actividad › Empresas industriales en sectores como logística, productos electrónicos, ámbito sanitario. › Necesidad de actualización profesional <p>Talento</p> <ul style="list-style-type: none"> › Algunas startups tecnológicas › Algunas empresas tractoras <p>Otros recursos relevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> › Asociaciones empresariales › Centros tecnológicos sectoriales en Paterna › Financiación y ayudas públicas › Disponibilidad de espacios <p>Sinergias con sectores ya existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> › Todos aquellos que requieren gestión y optimización de procesos (transversalidad) <p>Subsectores en que podría concretarse</p> <ul style="list-style-type: none"> › Ciberseguridad › Servicios a empresas: ERP, cloud, IA, ... › Automatización de procesos › Robótica industrial › Centro de datos
------------	-------------------	--

S02 Educación

Mercado o demanda

- › Oferta formativa adaptada a las necesidades de las empresas (incluyendo en nuevas tecnologías)
- › Suplir la carencia de centros tecnológicos relevantes en el territorio
- › Formación de adultos conectada con el sector privado y acreditación de competencias
- › Nuevos oficios y actualización de los oficios tradicionales

Talento

Otros recursos relevantes

- › Florida Universitaria
- › UCV Torrent
- › Centros educativos de FP

Sinergias con sectores ya existentes

Subsectores en que podría concretarse

- › Formación profesional
- › Formación especializada en automatización, mecatrónica, IoT, infraestructuras digitales, rehabilitación sostenible, logística, agroindustria, servicios de cuidados y atención a personas.

S03 Profesionales

Mercado o demanda

- › Necesidad de dar respuesta a las consecuencias de la DANA (especializados en reparación de equipos, infraestructuras, construcción y oficios tradicionales)
- › Seguridad en empresas y domicilio privado
- › Aseguramiento de bienes ante futuras catástrofes
- › Demanda de servicios agregados

Talento

Otros recursos relevantes

Sinergias con sectores ya existentes

- › Sector construcción y obra en general

Subsectores en que podría concretarse

- › Formación profesional en construcción, oficios y técnicos de reparación
- › Formación profesional en carpintería metálica
- › Formación profesional en sistemas anti inundaciones
- › Ingeniería o arquitectura enfocada a la prevención de eventos como la DANA

S04 Industria
cultural y
creativa

Mercado o demanda

- › Espacios para creadores y artistas
- › Promoción del patrimonio local
- › Eventos culturales regulares y dinamización cultural
- › Conservación

Talento

- › Eventos y festivales
- › Productos artesanales
- › Servicios de diseño y comunicación
- › Artistas y creadores locales

S05 Ocio

- › Tradición valenciana y jóvenes con formación creativa

Otros recursos relevantes

- › Proximidad a Valencia como hub cultural
- › Existencia del Grado Universitario en Videojuegos (Florida)
- › Asociaciones

Sinergias con sectores ya existentes

- › Turismo y rutas culturales
- › Comercio y productos locales
- › Educación y talleres culturales
- › Gastronomía

Subsectores en que podría concretarse

- › Videojuegos
- › Artistas falleros
- › Bandas de música

Mercado o demanda

- › Ampliar oferta de ocio familiar y ocio para jóvenes
- › Actividades deportivas diversificadas
- › Ocio cultural y educativo
- › Turismo de proximidad de municipios cercanos
- › Ocio para profesionales

Talento

- › Profesionales formados en el ámbito del deporte y el turismo

Otros recursos relevantes

- › Asociaciones
- › Red de auditorios
- › Clubes deportivos
- › Espacios naturales
- › Instalaciones culturales y deportivas
- › Clima favorable para actividades al aire libre
- › Ocio nocturno y restauración

Sinergias con sectores ya existentes

Subsectores en que podría concretarse

- › Turismo activo
- › Conciertos
- › Eventos y espectáculos
- › Congresos
- › Hoteles
- › Deportes

S06 Servicios para
senior

Mercado o demanda

- › Alta demanda por envejecimiento de la población (25% mayor de 60 años)
- › Falta de dotaciones públicas (residencias, centros de día, ...)
- › Falta de actividades de ocio senior
- › Falta de espacio

Talento

- › Formación en atención socio-sanitaria, turismo y deporte



Otros recursos relevantes

- > Patrimonio cultural
- > Patrimonio natural
- > Recursos municipales

Sinergias con sectores ya existentes

- > Sector ocio
- > Sector cultural y creativo
- > Sector turismo, hostelería y gastronomía
- > Sector sanitario
- > Sector deporte
- > Sector formación

Subsectores en que podría concretarse

- > Ocio
- > Salud, cuidados y bienestar

Figura 6. Situación en los distintos sectores de los factores a considerar para la atracción de empresas y emprendedores.

Del examen de la figura anterior se extraen diversas consecuencias:

- Aun cuando **parece detectarse demanda** para todos y cada uno de los sectores preseleccionados, **lo cierto es que se entremezclan necesidad y demanda**. Esto se produce por **dos motivos** distintos:
 - > Porque **existiendo la necesidad no se da el poder adquisitivo suficiente en la población para la compra de dichos productos y/o servicios**, por lo que el sector solo resultaría exitoso en caso de que se apostara por la **“subvención” pública** que debe además destinarse a otros de los aspectos considerados (como el desarrollo del talento). Es el caso, por ejemplo, de algunos de los servicios para seniors.
 - > Porque, aunque **sería deseable que existiese la necesidad**, lo cierto es que **el público objetivo de los productos y servicios de algunos de estos sectores no lo considera de este modo**, por lo que no está dispuesto a adquirirlos. Es el caso, por ejemplo, de algunos de los servicios de tecnología para Pymes.

Es necesario que, en aquellos sectores que resulten elegidos **se dimensione adecuadamente la demanda sin proyectar deseos y siendo realista** con la capacidad de compra del público objetivo al que se dirigen y su interés, incluyendo, en aquellos casos que fuera necesario, campañas de comunicación, con lo que esto supone.

- **No hay un talento especializado o relevante para ninguno de estos sectores, a excepción del vinculado con la industria cultural y creativa** que, en todo caso, parece poco cohesionado y vinculado con algunas actividades muy específicas no asociadas a

organizaciones empresariales con efecto tractor. Por tanto, sea cuáles sean los sectores por los que se apueste, **es esencial poner foco en un talento diferencial para abordar estos sectores menos tradicionales en el territorio**. Para ello, tal y como se sugiere en algunas de las propuestas, es recomendable dotar de un **enfoque 360 grados** a dicho desarrollo de talento que abarque desde los jóvenes hasta las personas de más edad y fuertemente vinculado a las necesidades de aquellos sectores por los que se quiera apostar **con un enfoque práctico y realista**.

- Todos los sectores **cuentan con otros recursos relevantes que**, en un primer análisis preliminar, **podrían ser incorporados para generar valor**. Esto pone de manifiesto la necesidad de un pensamiento sistémico que incorpore el mapa completo de recursos con una visión amplia para aquellos que resulten seleccionados. Sin embargo, **no ha resultado tan sencillo para los participantes la detección de sinergias con otros actores existentes**. Esto lleva a considerar la necesidad de profundizar en este aspecto puesto que, al igual que en el caso de los recursos, es evidente que **estos actores existen, pero son poco conocidos o no están en la órbita de actividad de los agentes que representan al territorio**.
- En cuanto a los **subsectores** incluidos, existe una **gran diversidad** en todos los casos, **con requerimientos muy diferenciados**, por lo que este será el objetivo de la siguiente etapa de trabajo. **En algunos casos**, como el de los profesionales, no se trata siquiera de subsectores, sino de **sectores totalmente distintos** dada la generalidad del término utilizado para definir a este sector. **Además**, como puede verse, pese a que todos los sectores pretenden ser “de nueva introducción en el territorio”, se pone de manifiesto la **tendencia**, en muchos de ellos, **a la convergencia con los sectores tradicionales** con las ventajas y los inconvenientes que esto plantea. En relación con las primeras, el establecimiento de **sinergias**, en relación con los segundos, la **escasa innovación** de los “nuevos sectores” frente a los sectores tradicionales de la Mancomunitat, que luego se reflejará, de nuevo, en el mix final realizado.

Tras la realización de este examen, se pasó a priorizar, una vez más, los sectores preseleccionados bajo el prisma de las nuevas consideraciones, quedando finalmente seleccionados los sectores correspondientes a tecnología, profesionales y ocio, tal y como se recogen en la Imagen 8. Por tanto, el tercer sector fue modificado respecto a las consideraciones previas que incluían a la educación en lugar del ocio.

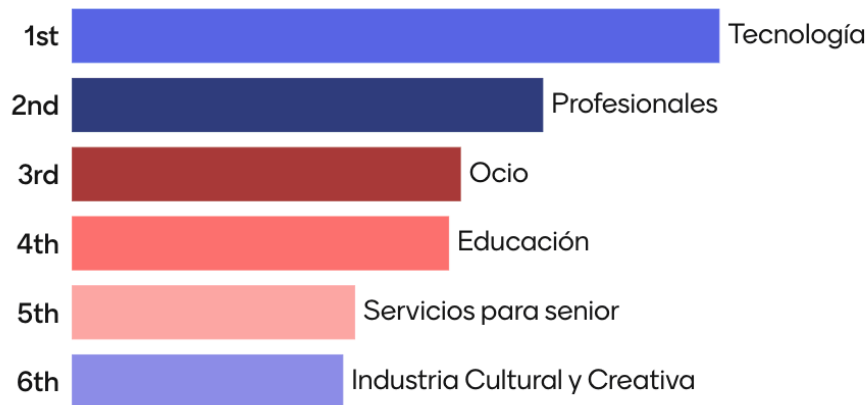


Imagen 8. Priorización final de nuevos sectores por parte de los participantes

Posteriormente, se procedió a reflexionar sobre los subsectores más relevantes en aquellos sectores que habían sido seleccionados, teniendo en cuenta los datos recogidos en la figura 6. Los resultados, que se reflejan en la Imagen 9, muestran que la tecnología para Pymes, los oficios, los centros de datos, el turismo activo y el deporte y la actividad física recreativa fueron los preferidos por los participantes.

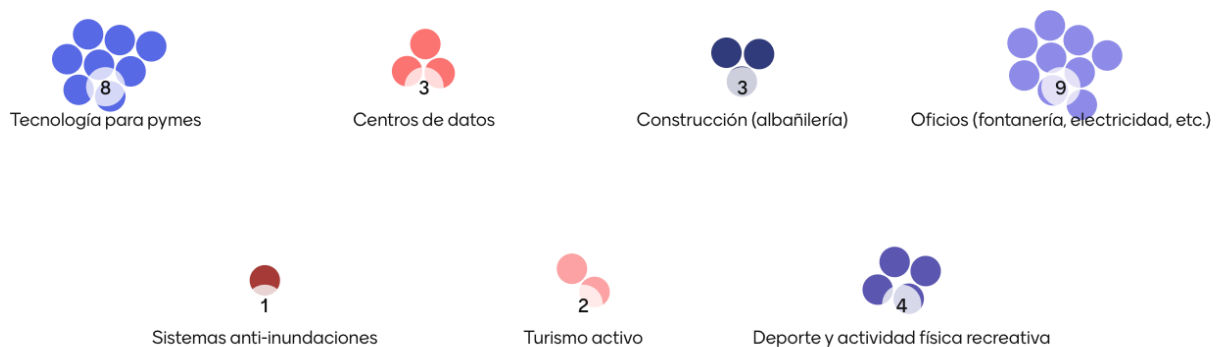


Imagen 9. Priorización de subsectores específicos entre los subsectores seleccionados por parte de los participantes

CIERRE DE LA FASE DE NUEVOS SECTORES

Si el territorio quiere pensar de forma diferente debe introducir **otros actores** en sus iniciativas de planificación y desarrollo que aporten una **nueva mirada** y **sinergias relevantes** en todos los ámbitos.

CONSIDERANDO EL CONJUNTO DE
SECTORES

ENTRE LA TRADICIÓN Y LA INNOVACIÓN

ENTRE LA TRADICIÓN Y LA INNOVACIÓN

INTERROGANTES CLAVE

- | ¿Cuáles son los deseos y necesidades de Mancomunitat y en qué objetivos se concretan?
- | ¿Qué sectores y subsectores pueden constituir la apuesta de futuro?
- | ¿En cuáles de ellos se cuenta con más recursos de partida para convertir al territorio en un polo de atracción para empresas y profesionales?

1. CONSIDERANDO EL CONJUNTO DE LOS SECTORES

A partir de este momento, se comenzó a trabajar con el conjunto de subsectores (tradicionales y nuevos) con la finalidad de **realizar la selección final para bosquejar las primeras líneas de trabajo de un potencial plan de acción**. Todos ellos, se agruparon en **cuatro grandes categorías** que se reflejan en la Figura 7.

S01	Pequeña industria y talleres	> Electromecánica > Carpintería metálica
S02	Servicios profesionales	> Mantenimiento industrial > Oficios (fontanería, albañilería, electricidad, etc.)
S03	Tecnología	> Tecnología para Pymes > Centros de datos > Ciberseguridad
S04	Ocio	> Deporte y actividad física recreativa > Turismo activo

Figura 7. Sectores tradicionales y nuevos preseleccionados.

Para establecer un último filtro, que permitiera realizar el filtro de sectores a trabajar por el territorio, para poner foco y generar impacto con los recursos coordinados disponibles por el territorio, se planteó la **clasificación** de estos sectores **en función del valor o retorno de cada**

uno de ellos que se consideraba que produciría **a largo plazo y los recursos disponibles en estos momentos para impulsarlo**. En la imagen 9 se muestra el resultado, de la **primera aproximación**, poniéndose de manifiesto que los participantes estimaron que el **mantenimiento industrial**, los **oficios**, la **tecnología para Pymes** y el **turismo activo** eran los sectores que tenían un mayor atractivo en ambos ejes.

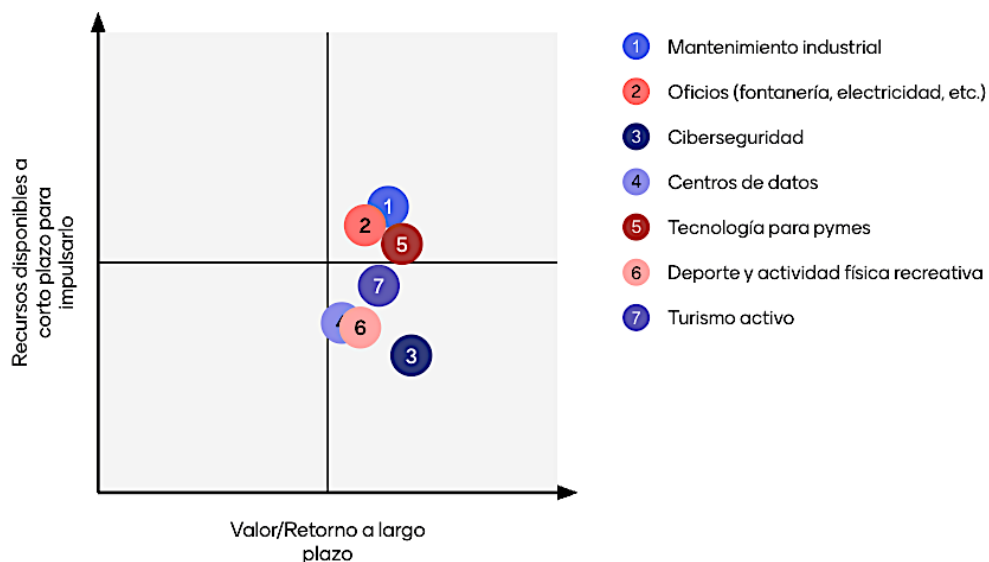


Imagen 10. Establecimiento de los focos de trabajo en función del valor a largo plazo de estos subsectores para el territorio y de la disponibilidad de recursos a corto plazo para impulsarlos por parte de la Mancomunitat.

Es importante reflejar, una vez más, el **grado de dispersión** de las consideraciones que dieron este resultado. De un lado, para tener en cuenta las **distintas percepciones y sensibilidades** existentes por parte de los distintos territorios que muestran intereses diversos y, en ocasiones, divergentes. De otro, para poner de manifiesto la necesidad de mecanismos de consenso a la hora de desarrollar iniciativas en la Mancomunitat. Esto se refleja de forma clara en la Imagen 11.

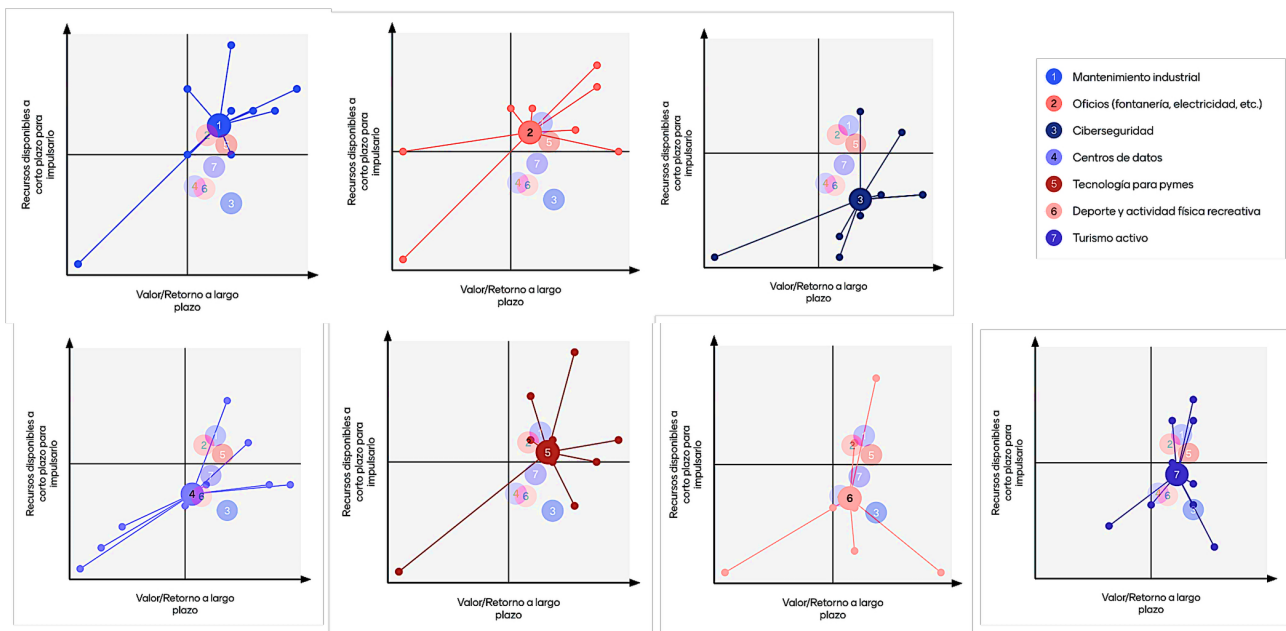


Imagen 11. Dispersión en la toma de decisiones del establecimiento de los focos de trabajo en función del valor a largo plazo de estos subsectores para el territorio y de la disponibilidad de recursos a corto plazo para impulsarlos por parte de la Mancomunitat.

2. ALGUNOS DATOS EN TORNO A LOS SECTORES

Antes de pasar a trabajar el plan inicial tentativo de inicio de trabajo en torno a todos ellos, se profundizó en el conocimiento de algunas de las características en el conjunto del territorio de todos ellos que, si bien se recogen en la Imagen 12, se examinaron con mayor profundidad, tal y como se muestra en los apartados siguientes.

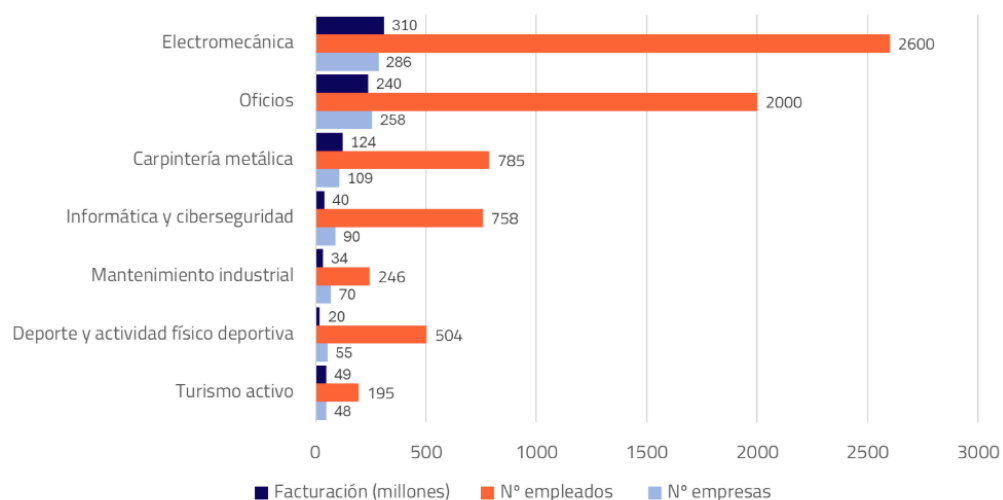


Imagen 12. Número de empresas empleo y facturación en los subsectores considerados

3.1. Informática y ciberseguridad

Tomándose como referencia los CNAEs 6209, 6202, 6201, 6203 y 8020, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 13 a 15.

90 empresas activas (16.292 empresas en toda España) con facturaciones que van desde los 1.000 euros a los casi 8 millones de euros y que ascienden a más de 40 millones de euros.

Más de 758 empleados en total, distribuidos en empresas de hasta 4 empleados en un 50% y un 25% adicional de más de 3 y menos de 10 empleados. Solo un 25% tienen más de 10 empleados, llegando a más de 281.

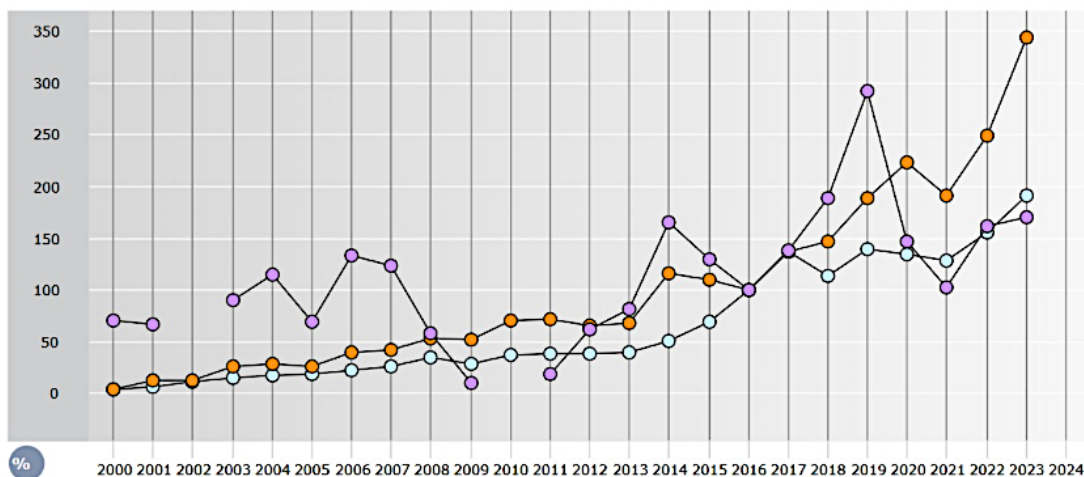


Imagen 13. Evolución del número de empleados (en naranja), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en morado) del “subsector informática y ciberseguridad” en el territorio de la Mancomunitat.

Se pone de manifiesto el **crecimiento** en el número de empleados y en los ingresos en el sector, si bien la **rentabilidad con algunos picos**, crece de forma desigual, por lo que **puede ser relevante no solo actuar sobre la demanda, sino también sobre la oferta** de cara a mejorar este aspecto abordando cuestiones relacionadas con la eficiencia y la eficacia de sus acciones y formas de operar o examinar los motivos de dichos picos de crecimiento para abundar en ellos.

Por otra parte, **la provincia de Valencia en general, si bien muy lejos de Madrid y Barcelona, se encuentra bien posicionada** para especializarse en alguno de estos subsectores que en el caso de la Mancomunitat cuenta con **algunas empresas que capturan gran parte de la facturación**, aunque algunas de ellas no lo hacen solo con esta actividad, lo que puede distorsionar su imagen.

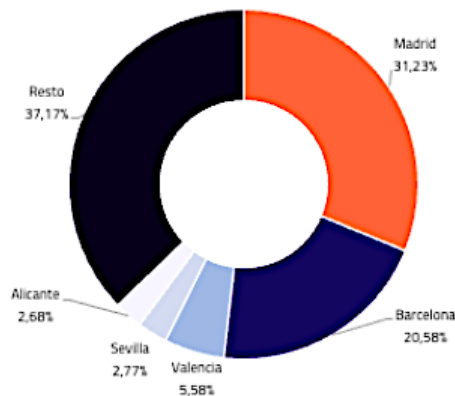


Imagen 14. Concentración de las empresas del subsector informática y ciberseguridad por provincias

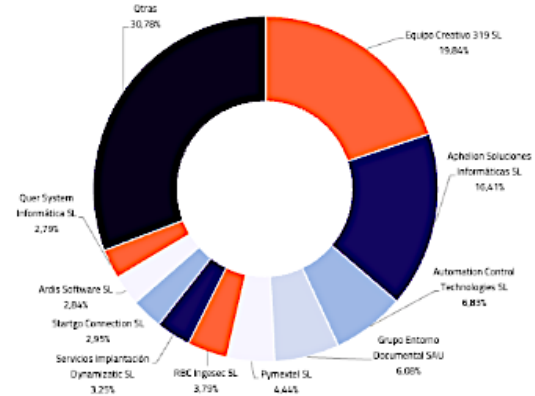


Imagen 15. Distribución de la facturación en algunas de las empresas de informática y ciberseguridad

3.2. Oficios

Tomándose como referencia los CNAEs 4322, 4222, 4391 y 4399, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 16 a 18.

258 empresas activas (20.706 empresas en toda España) con facturaciones que van desde los 5.000 euros a los casi 17 millones de euros y que ascienden a más de 240 millones de euros.

Con más de 2.000 empleados en total distribuidos en empresas de menos de 7 empleados en un 50% de los casos, de entre 6 y 12 empleados en un 25% de los casos y de más de 12 empleados en un 25% de los casos.

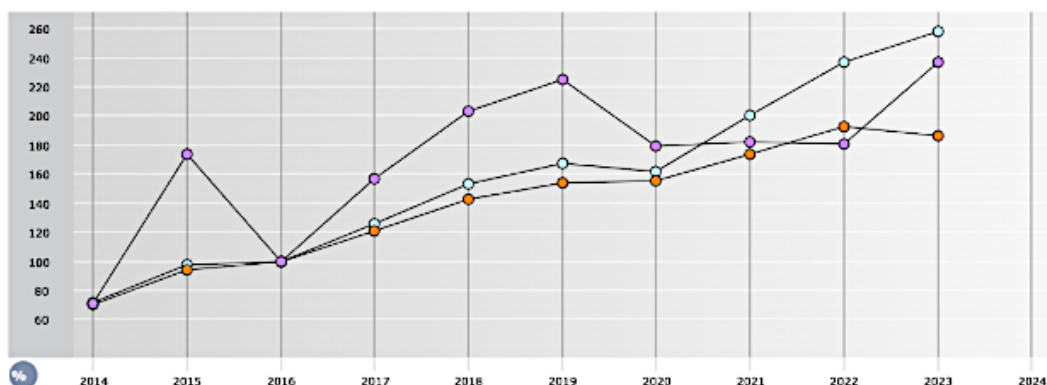


Imagen 16. Evolución del número de empleados (en naranja), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en morado) del "subsector oficinas" en el territorio de la Mancomunitat.

Se pone de manifiesto el **crecimiento** en los ingresos en el sector y del número de empleados, **de una forma bastante constante** (a excepción de la ligera disminución en estos últimos en el último período que coincide con un aumento de la **rentabilidad**. Sin embargo, la rentabilidad del sector, tras alcanzar su pico más alto, disminuyó volviendo a aumentar en el último período. Sería relevante **examinar con más detalle con algunos actores del sector**, a qué se deben estas variaciones en la rentabilidad frente al aumento constante de los otros dos parámetros.

Por otra parte, **la provincia de Valencia en general**, de nuevo lejos de Madrid y Barcelona aunque **no a tanta distancia como en el caso anterior, se encuentra bien posicionada** para trabajar en alguno de estos subsectores que en el caso de la Mancomunitat cuenta con empresas altamente fragmentadas.

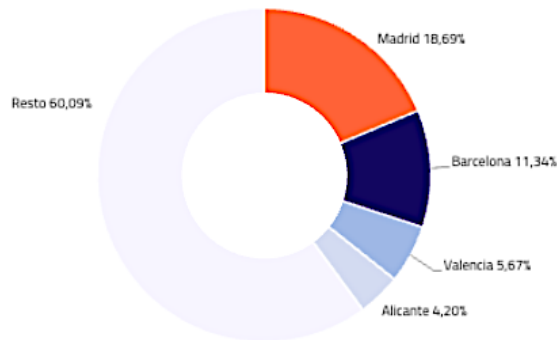


Imagen 17. Concentración de las empresas del subsector oficinas por provincias

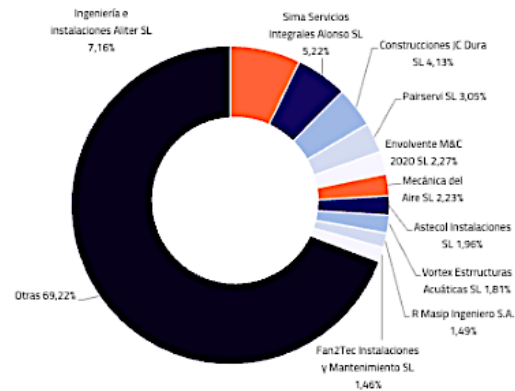


Imagen 18. Distribución de la facturación en algunas de las empresas del subsector oficinas

3.3. Mantenimiento industrial

Tomándose como referencia el CNAE 3312, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 19 a 21.

70 empresas activas (3.308 empresas en toda España, con facturaciones que van desde los 24.000 euros a más de 12 millones de euros y que ascienden a más de 34 millones de euros.

Con unos 246 empleados en total distribuidos en un 75% en empresas de hasta 6 empleados y el 25% restante en empresas de mayor tamaño.

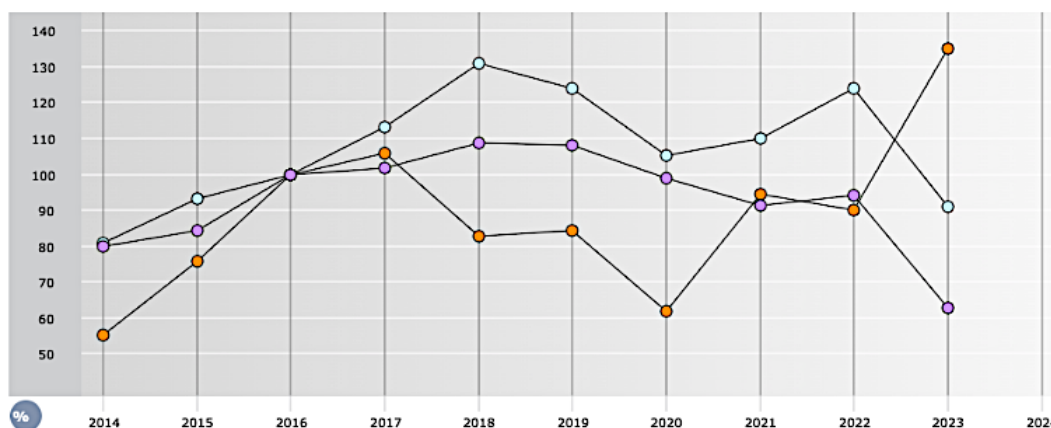


Imagen 19. Evolución del número de empleados (en morado), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en naranja) del “subsector mantenimiento industrial” en el territorio de la Mancomunitat.

Se pone de manifiesto el **descenso en los ingresos del sector y en el número de empleados, en el último período, coincidiendo con un elevado pico de la rentabilidad**. Posiblemente debido a la **automatización** o la introducción de **tecnología** en alguno de los procesos. En todo caso, la tendencia al descenso en el número de empleados es una constante en los últimos años evidenciándose que, puede ser que se trate de un sector con altas **posibilidades de innovación tecnológica**. Si esto fuera así, podría resultar **atractivo no solo potenciar a las empresas existentes, sino también introducir nuevas perspectivas emprendedoras que den un nuevo enfoque al sector** que, posiblemente dejará de ser tan intensivo en mano de obra, pero atraerá **talento más cualificado y mayores rentabilidades**. En todo caso, **todos estos aspectos deben ser examinados con actores del sector**, puesto que es necesaria una mayor profundización puesto que pueden darse circunstancias externas que hayan influido en estas variables.

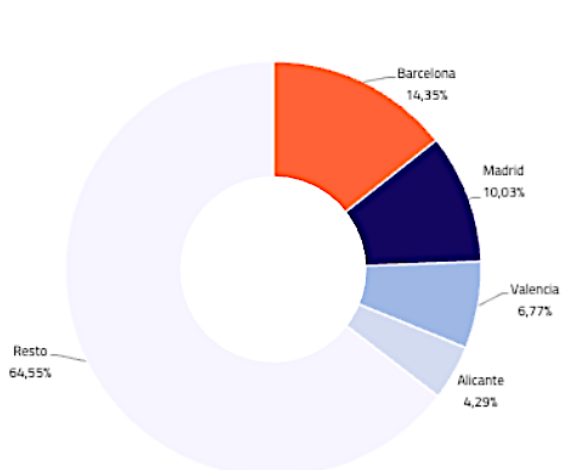


Imagen 20. Concentración de las empresas del subsector mantenimiento industrial por provincias

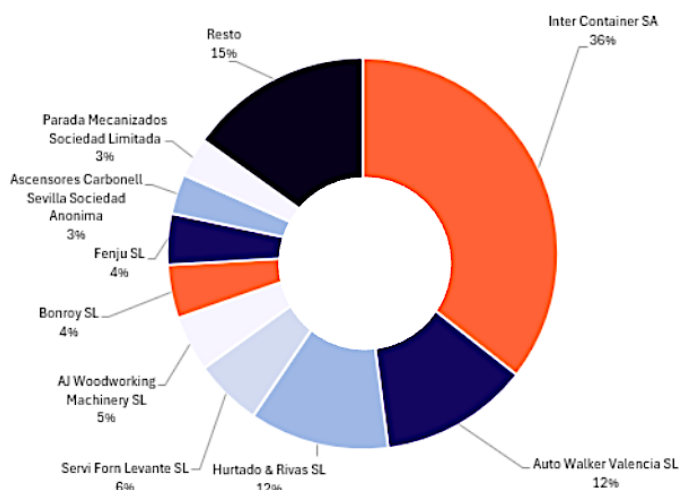


Imagen 21. Distribución de la facturación en algunas de las empresas del subsector mantenimiento industrial

Por otra parte, **la provincia de Valencia en general, en este caso relativamente cerca de Madrid y Barcelona, se encuentra bien posicionada** para trabajar en alguno de estos subsectores que en el caso de la Mancomunitat cuenta con algunas empresas destacadas, si bien, la clasificación a través del CNAE puede haber provocado distorsiones que deben ser tenidas en cuenta puesto que se trata de una primera aproximación

3.4. Electromecánica

Tomándose como referencia los CNAEs 2611-3313-3314-4321-7112, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 22 a 24.

286 empresas activas (27.032 empresas en toda España), con facturaciones que van desde los 1.000 euros a más de 40 millones de euros y que ascienden a más de 310 millones de euros.

Con más de 2.600 empleados en total distribuidos en un 50% de empresas de menos de 6 empleados, un 25% de 6 a 13 empleados y el 25% restante de más de esa cantidad.

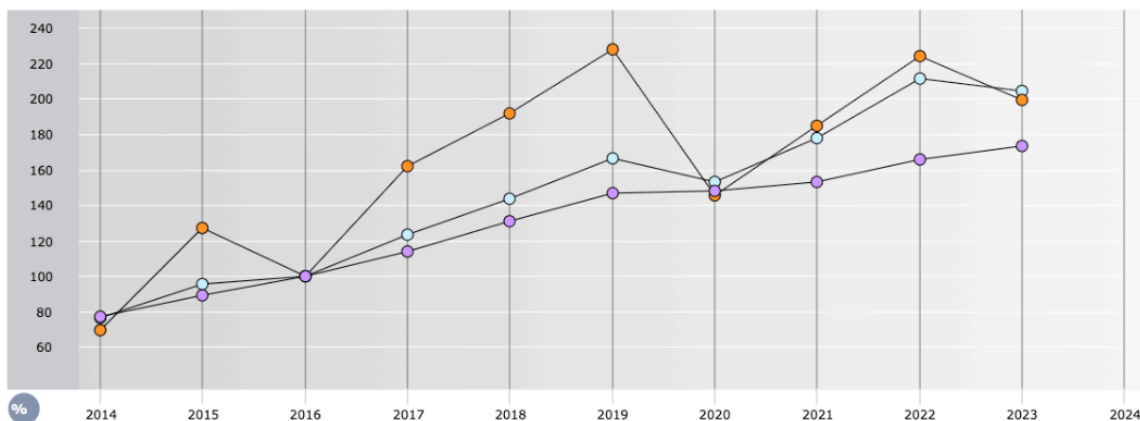


Imagen 22. Evolución del número de empleados (en morado), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en naranja) del “subsector electromecánica” en el territorio de la Mancomunitat.

Se pone de manifiesto el **incremento constante** en el número de empleados y también, con algún ejercicio excepcional, en los ingresos del sector. Aunque la rentabilidad muestra una tendencia creciente, cuenta con caídas importantes que han hecho que en los últimos años ésta se haya situado por debajo de períodos previos. Se hace **necesario entender estos ciclos en la rentabilidad** para trabajar en la línea más adecuada para el sector.

Por otra parte, **la provincia de Valencia en general, relativamente cerca de Madrid y Barcelona, se encuentra bien posicionada** para trabajar en alguno de estos subsectores que en el caso de la Mancomunitat cuenta con algunas empresas destacadas, si bien, la clasificación a través del CNAE puede haber provocado distorsiones que deben ser tenidas en cuenta puesto que se trata de una primera aproximación.

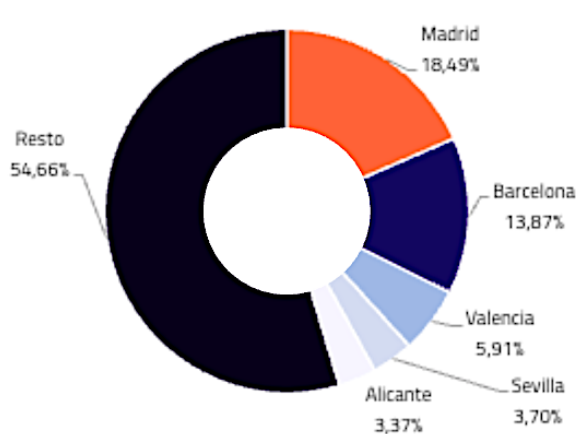


Imagen 23. Concentración de las empresas del subsector mantenimiento industrial por provincias

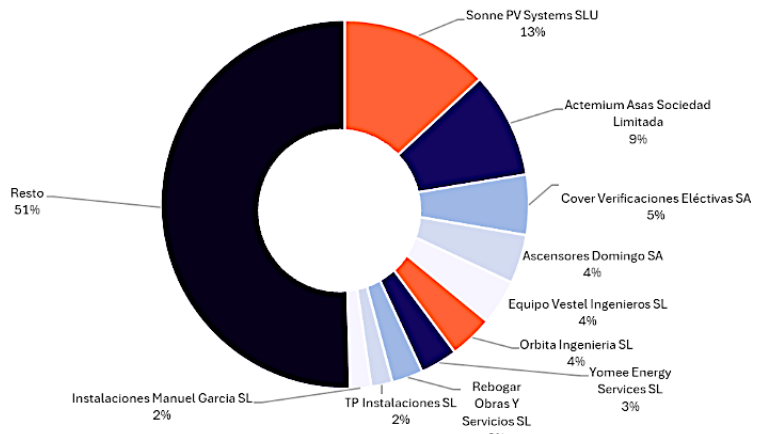


Imagen 24. Distribución de la facturación en algunas de las empresas del subsector mantenimiento industrial

3.5. Carpintería metálica

Tomándose como referencia el CNAE 2512, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 25 a 27.

109 empresas activas (6.707 empresas en toda España), con facturaciones que van desde los 26.000 euros a más de 28 millones de euros y que ascienden a más de 124 millones de euros.

Con unos 785 empleados en total, distribuidos en un 50% en empresas de hasta 4 empleados, un 25%, en empresas de 5 a 9 empleados, y el 25% restante en empresas de mayor tamaño.

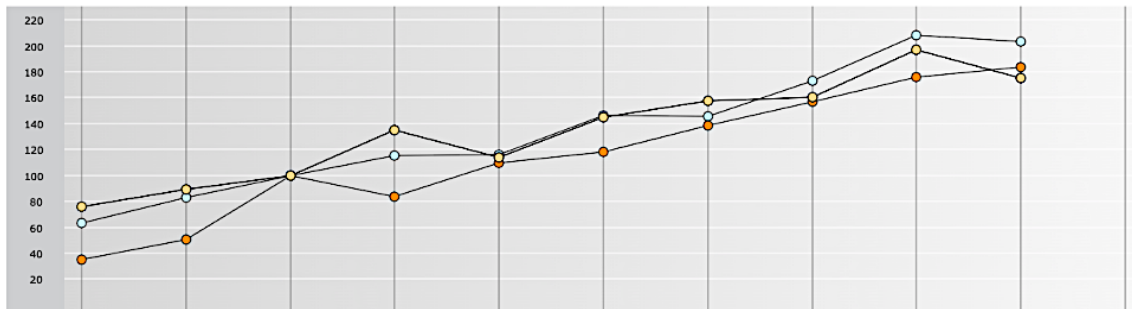


Imagen 25. Evolución del número de empleados (en amarillo), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en naranja) del “subsector carpintería metálica” en el territorio de la Mancomunitat.

Se pone de manifiesto el **incremento constante**, con ligeras fluctuaciones, en los tres parámetros considerados (empleados, ingresos y rentabilidad). Esto parece dotar al sector de una estabilidad positiva muy adecuada para potenciarlo.

Por otra parte, **la provincia de Valencia en general, relativamente cerca de Madrid y Barcelona, se encuentra bien posicionada** para trabajar en alguno de estos subsectores que en el caso de la Mancomunitat cuenta con algunas empresas destacadas, si bien, la clasificación a través del CNAE puede haber provocado distorsiones que deben ser tenidas en cuenta puesto que se trata de una primera aproximación.

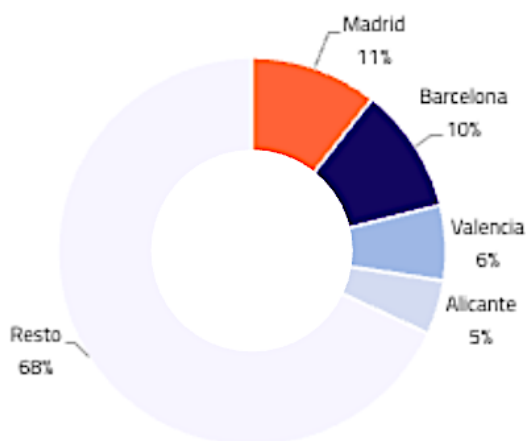


Imagen 26. Concentración de las empresas del subsector carpintería metálica por provincias

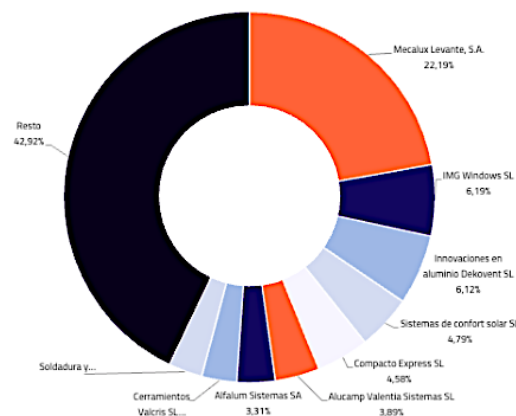


Imagen 27. Distribución de la facturación en algunas de las empresas del subsector carpintería metálica

3.6. El deporte y la actividad físico recreativa

Tomándose como referencia los CNAEs 9311-9312-9313-9319, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de

forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 28 a 30.

55 empresas activas (5517 empresas en toda España), con facturaciones que van desde los 2.000 euros a más de 4 millones de euros y que ascienden a más de 20 millones de euros.

Con unos 504 empleados en total distribuidos en un 50% en empresas de hasta 4 empleados, un 25% en empresas de 4 a 12 y el 25% restante en empresas de mayor tamaño (hasta 238).

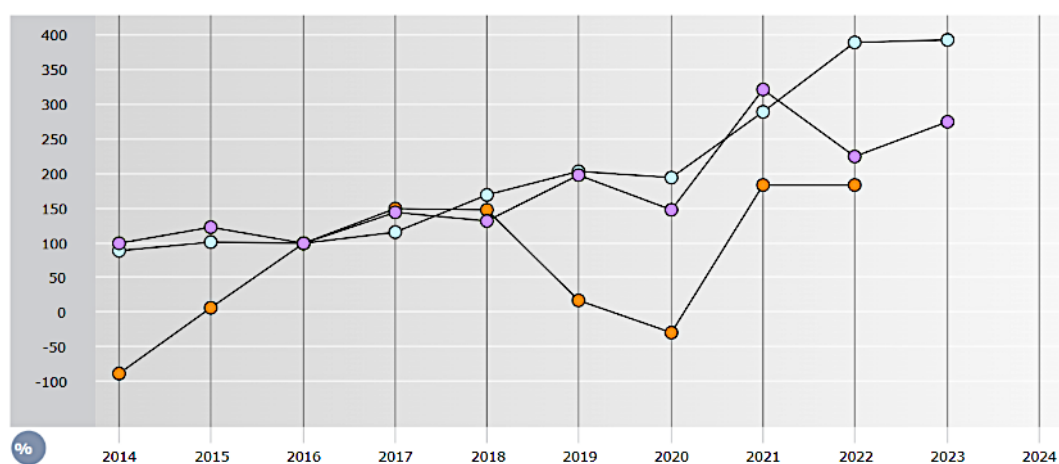


Imagen 28. Evolución del número de empleados (en morado), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en naranja) del "subsector deporte y actividad físico recreativa" en el territorio de la Mancomunitat.

Se pone de manifiesto el **incremento constante** de los ingresos del sector, especialmente relevante en los últimos años y, como consecuencia en el número de empleados vinculados con éste. La rentabilidad, tras una importante caída en los años COVID también parece haberse recuperado. Esto parece dotar al sector de una tendencia creciente muy adecuada para potenciarlo.

Por otra parte, la **provincia de Valencia en general, relativamente cerca de Madrid y Barcelona, se encuentra bien posicionada** para trabajar en alguno de estos subsectores que en el caso de la Mancomunitat cuenta con algunas empresas destacadas, si bien, la clasificación a través del CNAE puede haber provocado distorsiones que deben ser tenidas en cuenta puesto que se trata de una primera aproximación.

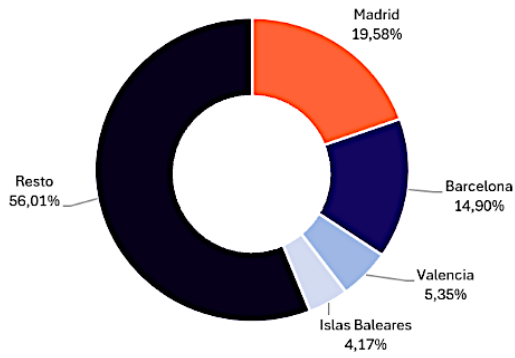


Imagen 29. Concentración de las empresas del subsector deporte y actividad físico recreativa por provincias

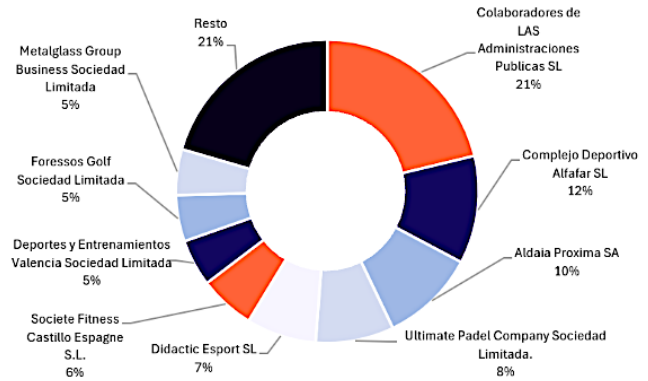


Imagen 30. Distribución de la facturación en algunas de las empresas del subsector deporte y actividad físico recreativa

3.7. Turismo activo

Tomándose como referencia los CNAEs 7911-7912-7990-9329, y teniendo en cuenta los datos públicos más recientes publicados en la base de datos SABI, se examinaron estos sectores de forma conjunta, mostrando la situación que se refleja a continuación como punto de partida en las Imágenes 31 a 33.

48 empresas activas (8.004 empresas en toda España), con facturaciones que van desde los 15.000 euros a más de 27 millones de euros y que ascienden a más de 49 millones de euros.

Con unos 195 empleados en total distribuidos en un 75% de empresas con hasta 6 empleados y, el 25% restante, empresas de más de 6 empleados y hasta los 39.

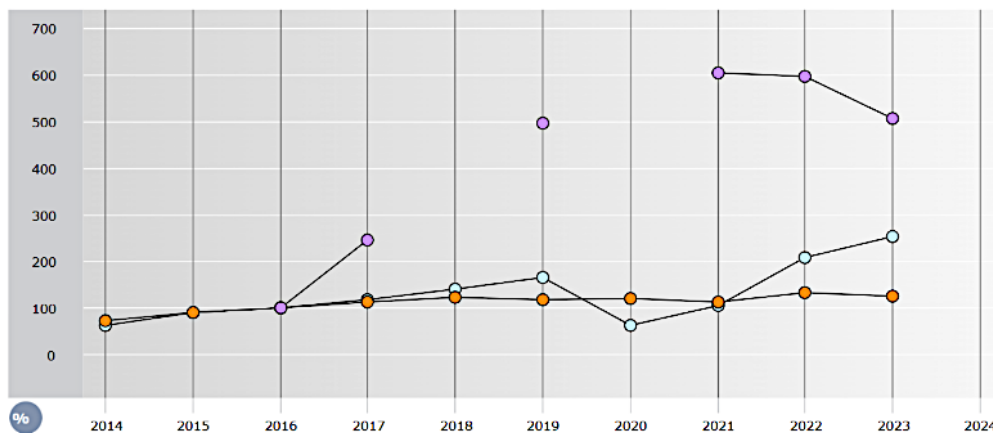


Imagen 31. Evolución del número de empleados (en naranja), ingresos (en azul claro) y rentabilidad (en morado) del "subsector turismo activo" en el territorio de la Mancomunitat

Los datos públicos disponibles muestran un sector plano con poca evolución en el territorio de la Mancomunitat, por lo que no parece a priori (puesto que **puede deberse al tamaño y características de las empresas que hace que los datos no aparezcan públicamente**) un ámbito especialmente atractivo.

Por otra parte, **la provincia de Valencia se sitúa a una distancia importante de Madrid y Barcelona, y, además,** en el caso de la Mancomunitat su **facturación está muy concentrada**, si bien, la clasificación a través del CNAE puede haber provocado distorsiones que deben ser tenidas en cuenta puesto que se trata de una primera aproximación.

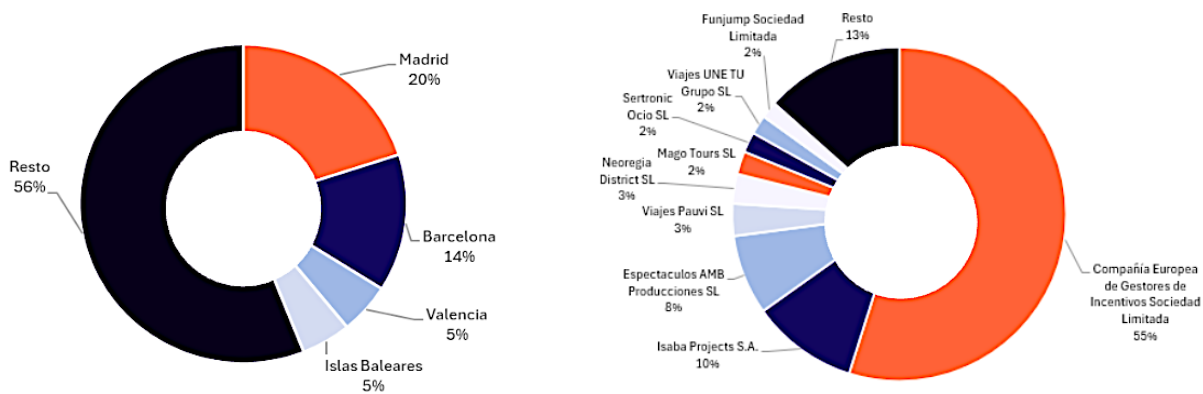


Imagen 32. Concentración de las empresas del subsector deporte y actividad físico recreativa por provincias

Imagen 33. Distribución de la facturación en algunas de las empresas del subsector deporte y actividad físico recreativa

Con toda esta información adicional, los participantes volvieron a reflexionar y a considerar los subsectores más atractivos sobre la base de su valor a largo plazo y los recursos disponibles a corto plazo para impulsarlos, recogándose los resultados que se recogen en la imagen 34.

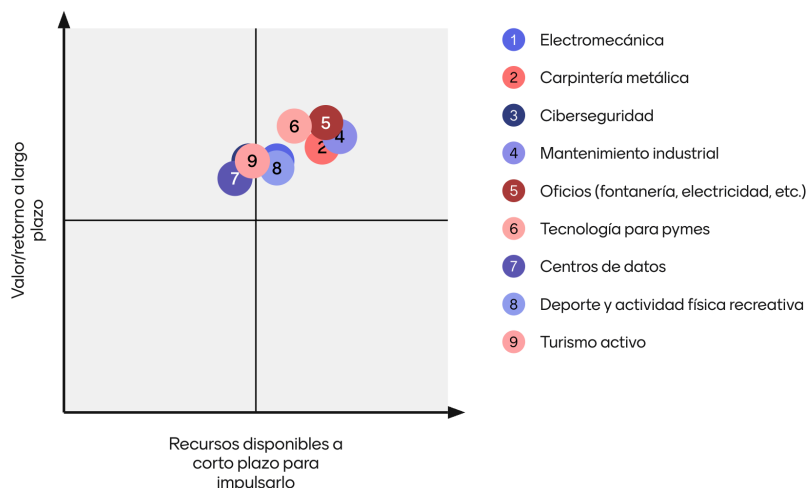


Imagen 34. Selección final de subsectores por los representantes de los territorios

Como puede observarse **los oficios, el mantenimiento industrial, la tecnología para pymes y la carpintería metálica** fueron los sectores mejor posicionados, seguidos de **la electromecánica y el deporte y la actividad físico recreativa**. En todo caso, al igual que en la primera valoración de estos subsectores, existe una **elevada dispersión** en la valoración de algunos de ellos, como puede verse en la Imagen 35 donde la **mayor unanimidad** se da en torno a los sectores de **deporte y actividad físico recreativa, seguido de carpintería metálica, mantenimiento industrial y tecnología para Pymes**. Sin embargo, otros como la **electromecánica** muestran mayor polarización.

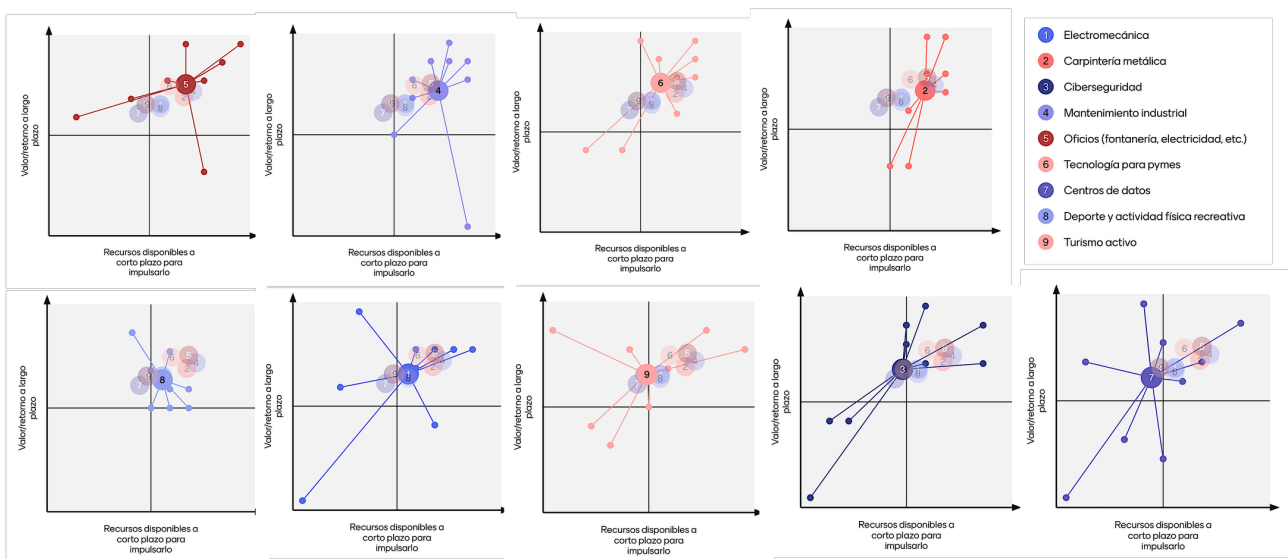


Imagen 35. Dispersión en la revisión de la toma de decisiones del establecimiento de los focos de trabajo en función del valor a largo plazo de estos subsectores para el territorio y de la disponibilidad de recursos a corto plazo para impulsarlos por parte de la Mancomunitat.

CIERRE DE LA FASE ENTRE LA TRADICIÓN Y LA INNOVACIÓN

El trabajo realizado fue algo desigual dada la **participación variable de actores** a lo largo de las distintas sesiones y por la mayor participación, en algunas de ellas, de miembros de la Mancomunitat frente a representantes de los territorios que la integran.

ATRAYENDO EMPRESARIOS Y
PROFESIONALES
**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE
VALOR**

05

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR

INTERROGANTES CLAVE

- | ¿Con qué recursos cuenta o debería contar el territorio de la Mancomunitat para crear una propuesta de valor atractiva?
- | ¿Qué tipo de acciones podrían iniciarse sobre la base de los recursos y oportunidades detectados?
- | ¿Cuánto tiempo y dinero estamos dispuestos a destinar a este tipo de proyectos?

1. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR

Como último paso, los participantes trabajaron en torno a la generación de propuestas para atraer profesionales y empresas de los sectores sobre la base de los desafíos examinados en sesiones anteriores para ello y, más concretamente **en torno a:**

- Generar **mercado** para el sector
- Generar o atraer **talento**
- Generar o atraer **conocimiento**
- Acomodar **recursos materiales** para el sector (infraestructuras y/o otros elementos)
- Generar **relaciones con sectores complementarios**
- Desarrollar iniciativas que, personalmente, puedan gustar al **emprendedor o empresario**

Se dejaron de lado otras, como el apoyo público, por el desafío que podían suponer las anteriores para los participantes frente a éste, aunque como podrá verse a continuación este fue incluido de forma espontánea.

En primer lugar, se examinaron los potenciales recursos con que cuenta la mancomunidad para todo ello. El trabajo se realizó en relación para cuatro de los sectores preseleccionados. La Figura 8 recoge los recursos considerados para cada uno de ellos, tanto existentes como que podrían ser creados.

S01 Carpintería
metálica

Mercado

- > Directorio del sector
- > Feria sectorial
- > Campañas comerciales
- > Delegaciones comerciales
- > Premios

Talento

- > Formación FEMEVAL
- > Promover acuerdos formativos
- > Jornadas técnicas internas del sector
- > Plataforma banco de empleo
- > Campaña de difusión sobre segundas oportunidades

Generar conocimiento

- > Asociaciones para la generación de networking en el sector
- > Premios a la innovación
- > Acudir a ferias internacionales
- > Acuerdos con institutos

Acomodar recursos materiales

- > Abrir delegación del Instituto del Metal

Relación con otros sectores complementarios

- > Con diseñadores y arquitectos en torno a nuevos diseños

Iniciativas que personalmente podrían gustar

- > Bonificaciones municipales a la implantación

S02 Oficinos

Mercado

- > Alta demanda en la propia Mancomunitat (ciudadanos y empresas)
- > Reconstrucción de distintos espacios y viviendas por la DANA
- > Fomento planes de rehabilitación por las administraciones públicas
- > Ayudas europeas IVACE

Talento

- > FP Dual en oficinas
- > Fomentar acreditación de competencias
- > Talleres prácticos
- > Programas de inserción laboral
- > Visibilización y dotar de prestigio a los oficinas

Generar conocimiento

- > Formación continua en nuevas tecnologías
- > Agente de innovación en la comarca
- > Convenios con Institutos Tecnológicos, FEMEVAL, etc.
- > Conveniar colaboración con fabricantes
- > Aplicar IA, digitalización, robótica

Acomodar recursos materiales

- > Espacios, naves o almacenaje compartidos
- > Centros comarcales de prestigio internacional
- > Prestación de servicios en remoto
- > Redes de apoyo
- > Crear centros de materiales (cooperativas, coste por uso, ...)

Relación con otros sectores complementarios

- > Alianzas con arquitectos y constructoras

S03 Tecnología para
Pymes

- > Generación de redes de oficios y cooperación
- > Crear plataformas para desarrollar proyectos cooperativos
- > Convenios con compañías aseguradoras nacionales

Iniciativas que personalmente podrían gustar

- > Asesoramiento gratuito
- > Visibilidad en medios
- > Mentorías con maestros de oficios
- > Eventos de reconocimiento

Mercado

- > Políticas de digitalización
- > Instituto de desarrollo tecnológico (centro de tecnologías)
- > Herramientas de software para gestión de pymes

Talento

- > Existen proyectos de lanzadera y business angels
- > Escuela de negocios para Pymes y cooperativas
- > Ampliación de capital para micropymes y gestión profesionalizada
- > Formación profesional Nivel 3 y formación especializada

Generar conocimiento

- > Difusión del conocimiento a través de las OTRIs (Universidades)
- > Networking profesional
- > Acciones de la Cámara de Comercio

Acomodar recursos materiales

- > Centro tecnológico en la comarca, asociado a Florida Universitaria
- > Formación profesional dual en Pymes con tecnología puntera
- > Desarrollo de redes 5G en polígono

Relación con otros sectores complementarios

- > Existen relaciones con sectores complementarios B2B, como electromecánica, paquetería y logística

Iniciativas que personalmente podrían gustar

- > Urbanismo adaptado a la catástrofe
- > Políticas de bienestar de nuevas empresas (cultura, ocio, educación, vivienda, ...)

S04 Mantenimiento
industrial

Mercado

- > Campañas de información, difusión de los beneficios del mantenimiento
- > Utilizar elementos industriales en desuso

Talento

- > Prácticas en empresa
- > Bolsa de empleo especializada

Generar conocimiento

- > Jornadas técnicas sectoriales
- > Preauditoría de equipos e instalaciones
- > Jornadas técnicas en asociaciones empresariales
- > Centros de formación continua

Acomodar recursos materiales

- > Centro de formación
- > Centro de reciclaje

Relación con otros sectores complementarios



- > Plataforma para generar comunicación y colaboración
- Iniciativas que personalmente podrían gustar**
- > Centro de recursos y materiales compartidos
- > Espacio coordinación citas técnicos

Figura 8. Potenciales recursos para generar una propuesta de valor atractiva para empresarios y profesionales de los subsectores seleccionados

2. POTENCIALES ACCIONES DE ATRACCIÓN

De la combinación de estos recursos y los comentarios en torno a los mismos, surgieron una serie de **acciones relevantes para cada uno de estos sectores** que podrían ser llevadas a cabo y que se recogen en la Figura 9.



S01 Carpintería
metálica

- > Directorio actualizado del sector
- > Potenciar un centro de formación del sector, FP y formación continua que genere una bolsa de empleo actualizada
- > Asociación sectorial para la generación de networking que genera ferias, encuentros y premios
- > Crear un instituto del metal (delegación)
- > Nuevos diseños entre profesionales
- > Guías de bonificaciones y ayudas



S02 Oficios

- > Licitaciones para la rehabilitación por parte de las administraciones públicas
- > Formación en nuevas tecnologías (p.e. en el área de construcción como BIM)
- > Acreditación de competencias (formación más experiencia)
- > Mercado cubierto en infraestructuras
- > Plataforma de oficios
- > Ferias y eventos de reconocimiento



S03 Tecnología para
Pymes

- > Jornadas para explicar los beneficios de incorporar tecnología, especializadas en distintos sectores
- > Acuerdos de colaboración con Universidades, Institutos de FP, Federaciones empresariales, ...
- > Generar premios



S04 Mantenimiento
industrial

- > Crear un clúster comarcal de mantenimiento industrial (fabricantes, técnicos, distribuidores, centros de FP, asociaciones, ...)
- > Revalorizar la profesión con una potente campaña de comunicación
- > Implantar una FP dual especializada en mantenimiento industrial



- > Habilitar espacios: naves, herramientas compartidas, vehículos
- > Alianzas estratégicas con centros tecnológicos y universidades para transferir conocimiento
- > Creación de plataforma de trabajos y proyectos compartidos

Figura 8. Potenciales acciones para generar una propuesta de valor atractiva para empresarios y profesionales de los subsectores seleccionados

De todas ellas, se pidió a los participantes que seleccionaran aquella que consideraran más interesante para comenzar. Los resultados se recogen en la Figura 9.

A01 CARPINTERÍA METÁLICA

Objetivo: desarrollo de talento

Creación de un centro de formación especializado en aspectos relacionados con este sector.

A02 TECNOLOGÍA PARA PYMES

Objetivo: generación de demanda

Sesiones sectoriales iniciales en torno a la importancia de la tecnología en sectores específicos

A03 MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

Objetivo: generación de un sector

Creación de un clúster comarcal que dote de entidad y sinergias al "sector"

A04 OFICIOS

Objetivo: generación de un sector

Desarrollo de plataforma, teniendo en cuenta no solo los aspectos tecnológicos

Figura 9. Primeras iniciativas que podrían llevarse a cabo por la Mancomunitat

Finalmente, se planteó a los participantes la necesidad de determinar **una aportación en términos de recursos monetarios y de dedicación (horas)** que podría darse a estas iniciativas. El objetivo era determinar los otros ejes de la gestión de cualquier proyecto: el plazo y el alcance.

Puesto que algunos datos no pudieron ser recogidos, se muestran los resultados obtenidos a fin de que puedan ser completados a la recepción del resto.

A) Mancomunitat. B) Cero. Tendrà que dependèr de financiación. C) 300 horas.	A) Mancomunitat B) € por ayudas C) 120 h/año	Mancomunidad 2.000.000€ (subvención) 200 horas
A/Mancomunitat B/ 0 C/ 180 horas año	a) Manco b) 0€ c) 80 horas/ año	A) Mancomunidad B) financiación subvenciones C) 400 al año
a) Catarroja b) ?? c) 100	150 horas año y 0€, aunque se podrían buscar financiación externa	

Imagen 36. Algunas de las aportaciones en tiempo y dinero para el desarrollo de las iniciativas

CIERRE DE LA FASE DE DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR

| Es importante el **cambio de mentalidad** respecto al atractivo del territorio, planteando que es éste el que debe plantear una propuesta de valor si quiere ser atractivo al territorio.

| Muchas de **las iniciativas pueden tener un gran impacto** si se desarrollan adecuadamente. El acompañamiento puede asegurar su realización.

| Es importante determinar un **compromiso mínimo** por parte de los implicados para que los proyectos se hagan realidad.

ATRACCIÓN DE EMPRESAS Y
EMPRENDEDORES E IMPULSO DE LA
INNOVACIÓN EN EL TERRITORIO DE LA
MANCOMUNITAT DE L'HORTA SUD
HOJA DE RUTA



06

HOJA DE RUTA PARA EL EMPREDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

INTERROGANTES CLAVE

- | ¿Por qué sectores ha apostado la Mancomunitat?
- | ¿Cuáles son los ejes clave para su desarrollo?
- | ¿Cuáles son las primeras iniciativas propuestas?
- | ¿Cuáles deberían ser los próximos pasos?

1. PRINCIPALES CONCLUSIONES

A lo largo de las distintas sesiones se puso de manifiesto que el territorio de la Mancomunitat, considerado en su conjunto, cuenta con oportunidades y atractivo suficiente para desarrollar algunos de los sectores que tradicionalmente se han situado en la zona, así como para impulsar nuevos sectores que puedan dotar de flexibilidad a su economía y generar y atraer otro tipo de talento.

La vocación de los participantes en el programa es de una moderada apuesta por la innovación (6,4 sobre 10) a la hora de plantear el nuevo modelo, si bien es evidente que será necesario un esfuerzo dirigido y conjunto tanto para potenciar nuevos sectores como para dotar de un punto de vista diferencial a los existentes.

En ese sentido se ha apostado por impulsar algunos subsectores vinculados con los profesionales, la tecnología y el ocio, poniendo de manifiesto la realidad actual del territorio, la necesidad de un futuro vinculado a la segunda y la influencia de un sector de alta tradición en la comunidad y vinculado a demandas de la población en distintos segmentos:

- En relación con el ámbito de los **profesionales**, se ha puesto foco en el sector de los oficios y el mantenimiento industrial, altamente interrelacionados y con tradición en el territorio. Ambos tienen características propias que los hacen atractivos, como ha podido observarse a lo largo del documento y en ambos pueden introducirse planteamientos novedosos, algunos vinculados con la automatización y la introducción de la tecnología o

con las sinergias que supone considerarlos como sectores, que pueden dotarlos de un importante impulso frente a la demanda ya existente.

En ambos casos, las líneas de actuación priorizadas (desarrollo de una plataforma y creación de un clúster) tienen como objetivo la generación de un "sector" con las derivadas que esto plantea.

En el caso de los **oficios**, además, puesto que **ya se parte de una alta demanda** por distintas circunstancias (que puede ser incrementada desde lo público), la perspectiva introducida plantea la profesionalización, la innovación y la comunicación como ejes de trabajo, con elementos esenciales como:

- **TALENTO.**- Formación para el desarrollo de talento (no solo cursos, sino mentorías con maestros de oficios, asesoramiento, ...), incluyendo formación específica en nuevas tecnologías
- **INNOVACIÓN A TRAVÉS DE COOPERACIÓN Y SINERGIAS.**- Convenios con institutos tecnológicos, fabricantes, arquitectos, constructoras y otras redes de apoyo que permitan mejorar la propuesta de valor del sector
- **VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN.**- Acreditaciones, eventos de reconocimiento, plataformas ... dotando de prestigio a estas profesiones que irá vinculado a los otros dos factores.

En el caso del **mantenimiento industrial**, además del **apoyo en el desarrollo de la demanda**, se han planteado como elementos fundamentales sobre todo aquellos vinculados con:

- **TALENTO.**- Con una bolsa de empleo especializada en esta línea y la generación de conocimiento en distintos ámbitos, incluyendo la creación de centros de formación
- **COLABORACIÓN.**- Tanto desde la perspectiva de ellos recursos, como desde otras que doten al sector de este carácter.

En ambos casos, se proponen también la dotación de **espacios que permitan compartir recursos y materiales**, y como consecuencia, una reducción de costes y/o una mejora derivada de éstos.

- En relación con la **tecnología**, se ha seleccionado el sector de **tecnología para Pymes**, **aunque** a lo largo de las **jornadas la ciberseguridad apareció en muchos momentos**, tanto en el lado de los sectores tradicionales (para dotarlos de innovación) como en el de los eminentemente innovadores. Posiblemente sea necesario un **análisis más profundo**

de la demanda y la oferta existente, dadas las características comunes en el análisis de esta última y el hecho de que en la primera, necesidad y demanda es posible que no confluyan. En todo caso, se trata de dos subsectores relevantes y en crecimiento que requieren para su desarrollo, especialmente, de una generación de demanda adecuada y un desarrollo de talento especializado y bien focalizado, tal y como se ha puesto de manifiesto en las sesiones, de:

- **GENERACIÓN DE DEMANDA.-** Esta está apoyada por distintas políticas de digitalización, pero deben sumarse otro tipo de esfuerzos y debe ser bien dirigida no solo para confluir con los intereses de la oferta, sino para que la propuesta que se realice sea realmente de valor y genere una demanda consistente, permanente y fidelizada.
- **TALENTO:** Existen proyectos y se han detectado diversos actores a lo largo de las sesiones con los que puede colaborarse con este objetivo, pero es necesaria una línea de actuación clara y una coordinación, donde la gobernanza por parte de la Mancomunitat será la clave. La creación de un centro específico se ha barajado en distintos momentos, pero nuevamente, este debería tener un foco claro y no generalista puesto que no existiría diferenciación con otras iniciativas existentes.

Estos dos factores son fundamentales teniendo en cuenta que se trata de uno de los sectores innovadores que pretenden introducirse en el territorio y que, por tanto, se necesita construir la base de su desarrollo, frente a los anteriores en los que se trataba de dotarles de empuje e innovación.

En línea con todo ello, la propuesta de **acción elegida estaba vinculada a la generación de demanda**, mediante la **celebración de sesiones sectoriales** iniciales. En todo caso, debe trabajarse cuidadosamente el desarrollo de este tipo de iniciativa, dada la saturación del mercado en cuanto a distintas sesiones informativas y formativas, y para que su contenido consiga el objetivo perseguido.

- Del resto de subsectores elegidos solo pudo trabajarse el referente a la **carpintería metálica**, dejándose para un momento posterior los de electromecánica y deporte y actividad físico recreativa (ocio), dados los cambios en el número y características de los participantes que se produjeron a lo largo de las distintas sesiones. En relación a éste, se plantearon dos elementos fundamentales para el trabajo, coincidentes con el anterior, pero por motivos diferentes:

- **GENERACIÓN DE DEMANDA.-** En este caso para posibilitar el crecimiento más allá de las fronteras del territorio, puesto que se aludió a ferias, campañas, delegaciones, directorios y otras líneas de trabajo que la sitúan en la línea de multiplicar los resultados crecientes con que cuenta este sector. Incluyendo la relación con otros sectores complementarios que permitan nuevas propuestas de valor.
- **TALENTO:** Sobre todo dirigido a la captación de mano de obra, puesto que las iniciativas se dirigían a la creación de bancos de empleo, a la posibilidad de “segundas oportunidades profesionales” y a la celebración de acuerdos formativos diversos.

Nuevamente, alineado con estas necesidades, la **primera línea de actuación** seleccionada fue la de la **creación de un centro de formación especializado en el sector**, vinculada al desarrollo de talento.

Todas las conclusiones obtenidas se basan en la participación de los asistentes a las jornadas y en el trabajo desarrollado durante las mismas, por lo que es conveniente un trabajo de profundización posterior en algunas de ellas.

Pese a ello, constituyen un excelente punto de partida en tiempos ágiles y cambiantes donde es importante desarrollar una hoja de ruta con la que “empezar a andar”, siendo coherentes desde las distintas perspectivas planteadas.

2. PRÓXIMOS PASOS

A lo largo de las sesiones quedó pendiente el cierre de las aportaciones económicas y en horas de trabajo que podían sumar los participantes para alcanzar los objetivos planteados. Por lo que sería importante terminar ese trabajo que cerraría los elementos necesarios para el arranque del proyecto para el que, tentativamente, se proponen los siguientes pasos:

- **Aprobación de los subsectores seleccionados**, finalización del trabajo pendiente en relación con los dos últimos subsectores (electromecánica y actividad físico recreativa) y profundización, en su caso, en aquellos aspectos que se consideren necesarios. No debería superarse un mes de trabajo.
- Delimitación de los **recursos** (en horas y dinero) a aportar por las partes.

- **Priorización** de los subsectores (pueden trabajarse los 6 desde el inicio o un número inferior de ellos) en función de los recursos delimitados. En este caso, no debe olvidarse la proporción acordada (6,4 sobre 10 para los sectores innovadores) y debe adoptarse un planteamiento realista con fijación de objetivos (alcance) y plazo específico.
- Detalle de las tareas e iniciativas del **proyecto**, asignación de responsables y otras cuestiones relacionadas con su gestión y seguimiento periódico que incluya los ajustes pertinentes.

El acompañamiento externo en todo este proceso puede coadyuvar tanto en la gestión de las distintas sensibilidades y percepciones como en la introducción de terceros actores, esenciales en todos los contextos planteados.

3. PERSPECTIVA NARANJA

Tal y como se puede comprobar a lo largo del documento, existe una tensión clara entre la aspiración y la realidad del territorio que deriva en la voluntad de apostar por sectores innovadores frente a la vinculación de las propuestas finales con actividades tradicionales donde ya existe cierta base y un menor riesgo.

Por eso, de cara a establecer puentes para esa transición y a superar las limitaciones que se han puesto de manifiesto a lo largo del proyecto (carácter atomizado de las empresas, falta de talento, necesidad de innovar en sectores tradicionales, ...) se proponen **dos acciones ambiciosas e integradoras**, vinculadas a los distintos desafíos recurrentes que se han puesto de manifiesto en las conclusiones anteriores y teniendo en cuenta exclusivamente la información recogida a lo largo de este proyecto. Además, aunque ambas parten de sectores tradicionales aportan perspectivas muy diferentes y ventajas complementarias para el posicionamiento y el futuro del territorio.

Es importante definir un **marco de gobernanza** claro que permita establecer quién decide, ejecuta y financia el proyecto y cómo se reparten los roles entre Mancomunitat, municipios, asociaciones empresariales y otros actores que pueden participar en cada uno de ellos.

La Figura 10 muestra las **características diferenciales y complementarias de cada una de estas iniciativas.**

Proyecto	Sectores implicados	Efecto sobre el posicionamiento territorial	Tipología de talento y emprendimiento	Potencial de internacionalización
Mantenimiento Industrial 5.0	Mantenimiento, oficios, tecnología y electromecánica	Refuerza imagen de territorio industrial avanzado	Alto en perfiles técnicos	Medio
Mancomunitat Territorio Creativo	Carpintería metálica, industria creativa y tecnología	Diferenciador y único en España	Alto en perfiles creativos	Alto

Figura 10. Características transversales, diferenciales y complementarias de las iniciativas

Se han sugerido nombres para cada uno de los proyectos considerados, pero es importante trabajarlos adecuadamente, optando por un **nombre inspirador y con un relato compartido.**

3.1. MANTENIMIENTO INDUSTRIAL 5.0: Tecnología y Conocimiento como habilitadores transversales para la modernización

El objetivo de este proyecto sería **apalancar la innovación en el caso de los oficios y el mantenimiento industrial en dos ejes: la tecnología y el conocimiento.**

De esta forma, en lugar de desarrollar el sector tecnológico como "tecnología para pymes" o "ciberseguridad" en abstracto, donde no se consigue ninguna ventaja competitiva diferencial puesto que ambos están vacíos de contenido sin la interacción con desafíos o cuestiones concretas, se posiciona al territorio en dos sectores donde ya cuenta con fortalezas específicas y en el ámbito tecnológico con un foco específico.

En este proyecto confluirían soluciones para la tensión entre innovación y tradición, la dispersión de conocimiento y de iniciativas, la falta de talento especializado y la atracción de otras empresas al territorio o el crecimiento de algunas de las ya existentes.

Por otra parte, incluiría a tres de los sectores preseleccionados, oficios, mantenimiento industrial y tecnología y, posiblemente, de forma tangencial al sector de electromecánica, **dando lugar a un nuevo sector que hemos denominado “Mantenimiento Industrial 5.0” pero del que surgirían otras derivadas o propuestas de valor.**

El proyecto se dividirá en **3 fases secuenciales y una transversal, que permiten además ir construyendo un proyecto donde cada una de las piezas, por sí sola cuenta con un valor diferencial** para el “nuevo sector” y el territorio:

FASE 1. DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

1. Levantamiento del mapa de actores.

El objetivo de esta etapa es la **identificación sistemática** de empresas de mantenimiento industrial y de oficios avanzados en todo el territorio, así como de los clientes principales, los proveedores estratégicos y otros actores vinculados con ellos (centros de formación, asociaciones, ...).

2. Entrevistas en profundidad

Se seleccionarán al menos cinco actores de cada uno de los colectivos relevantes identificados en el mapa de actores y se mantendrán entrevistas en profundidad con cada uno de ellos para conocer desafíos no resueltos, posibles cuellos de botella o limitaciones y oportunidades de innovación.

Para que las entrevistas consigan los objetivos planteados será importante no solo la **selección de los actores**, sino también de una **diversidad de perfiles** (gerentes, técnicos, responsables de innovación, profesionales senior, ...) que permitan captar una visión 360 grados que, posteriormente, posibiliten su integración en ejes de trabajo.

3. Entrevistas con expertos

Se seleccionarán expertos externos sobre las líneas de trabajo planteadas, con perfiles que aporten una visión diferencial a los ejes de trabajo.

Permitirán contrastar la visión interna con una perspectiva externa a los sectores e identificar tendencias emergentes.

FASE 2. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO CONJUNTO DE SOLUCIONES

1. Identificación de empresas y emprendedores

Se seleccionarán empresas tecnológicas (del territorio y de fuera del territorio) que puedan ser **susceptibles de generar soluciones** para los desafíos planteados.

En ese sentido el concepto tecnológico debe ser entendido como un concepto amplio, puesto que puede incluir ámbitos diversos: software industrial, robótica o IoT pero también puede tratarse de empresa relacionadas con biotecnología o con rediseño de procesos. En este caso, es importante plantearse los perfiles de las empresas tras la fase 1.

2. Desarrollo de acciones de captación de dichas empresas para el proyecto.

Estas acciones incluirán tanto la adecuada comunicación, para dotar de atractivo al proyecto, como los incentivos ad hoc que se preparen para atraer a las empresas y a los profesionales a trabajar en torno a éste.

Las dos primeras fases, por sí solas, permitirían la creación de un cluster realmente diferencial, un cluster 5.0 que dotaría al sector de la visión y la innovación perseguidas en el proyecto, incluyendo a actores que lo dotarían de unas características particulares.

FASE 3. GENERACIÓN DE SOLUCIONES Y CONOCIMIENTO

1. Creación de un laboratorio de innovación

Creación de un laboratorio de innovación destinado a **cocrear soluciones para los retos identificados** en torno a los distintos ejes de trabajo a los que se vincule a las empresas seleccionadas en las fases anteriores.

Se generarán **grupos de trabajo mixtos** que adoptarán metodologías ágiles que incluirán la validación temprana con clientes reales y con tres tipos de entregables: prototipos, casos piloto y metodologías transferibles.

Se recomienda no comenzar por un número superior a 4 ó 5 desafíos.

Tanto para la creación del laboratorio como para la del centro de formación será necesario dotar de un espacio y unos recursos que sean acordes a las líneas

adoptadas en el proyecto. En ese sentido alguno de los espacios libres a los que se aludió durante las sesiones (en polígonos pendientes de actualización en parte de sus instalaciones, por ejemplo) podrían ser un buen punto de partida para la localización.

2. Creación de un centro de formación 5.0

El centro contará con **cuatro itinerarios**:

- Itinerario 1. Reciclaje de profesionales actuales hacia mantenimiento industria 5.0
- Itinerario 2. Transición de oficios tradicionales hacia mantenimiento avanzado
- Itinerario 3. Reciclado de oficios tradicionales hacia oficios 5.0
- Itinerario 4. Captación de jóvenes en formación inicial con un perfil diferencial más vinculado a las tecnologías y a conocimientos que doten de atractivo al sector y permitan incorporar otro tipo de talento.

Será necesario el **desarrollo de programas propios y certificaciones adecuadas**, pudiendo darles el nivel académico que se considere adecuado en función de su contenido. Incluirán no solo prácticas en empresa, sino acceso al conocimiento generado en el laboratorio, entre otros.

El territorio podría convertirse en el lugar de referencia a nivel nacional e, incluso, dependiendo de la ambición del proyecto, internacional en I+D y conocimiento en este ámbito.

FASE TRANSVERSAL. COMUNICACIÓN

Será necesario destinar recursos en todas las fases a labores de comunicación **vinculadas con los distintos objetivos** recogidos en cada una de ellas.

Además, **al cierre** del programa, deberá incluirse una actividad adicional **vinculada con la visibilización de los casos de éxito y el posicionamiento de la Mancomunitat** como referente.

La **duración global estimada del proyecto será de 18 meses**, si bien, una vez más, esta duración puede acortarse en función de los recursos que se destinen para ello. A continuación, se recoge un cronograma de cada una de las fases:

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
FASE 1. Delimitación de objetivos																		
Planificación detallada y metodología	X																	
Levantamiento del mapa de actores	X	X																
Contacto y convocatoria de actores		X	X															
Entrevistas en profundidad		X	X	X														
Entrevistas con expertos externos			X	X														
Consolidación y priorización de información				X														
FASE 2. Identificación y captación empresas																		
Identificación de empresas tecnológicas				X	X													
Diseño de incentivos					X													
Comunicación y captación					X	X												
Confirmación participación empresas						X	X											
FASE 3. Generación de soluciones y conocimiento																		
Creación del laboratorio de innovación					X	X												
Conformación grupos de trabajo mixtos						X	X											
Desarrollo de prototipos/casos piloto							X	X	X	X	X	X	X					
Validación temprana con clientes									X	X	X	X	X	X				
Documentación metodologías transferibles										X	X							
Diseño curricular centro formación 5.0							X	X	X									
Implementación itinerarios formativos									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FASE TRANSVERSAL. Comunicación																		
Comunicación inicial y captación actores	X	X	X															
Campañas captación empresas tecnológicas				X	X													
Difusión de avances y casos piloto									X	X	X	X						
Evento final y campaña visibilización																		X

Imagen 37. Cronograma del proyecto Mantenimiento Industrial 5.0

Se sugieren como **potenciales indicadores** del proyecto, entre otros, los que se muestran en la imagen siguiente.

Proceso	<ul style="list-style-type: none"> > Nº actores mapeados > Nº entrevistas realizadas > Nº empresas tecnológicas identificadas
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> > Nº retos priorizados > Nº prototipos desarrollados > Nº metodologías transferibles
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> > Empresas participantes > Personas formadas > Inserción laboral % > Proyectos de emprendimiento lanzados
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> > Incremento digitalización > Creación clúster

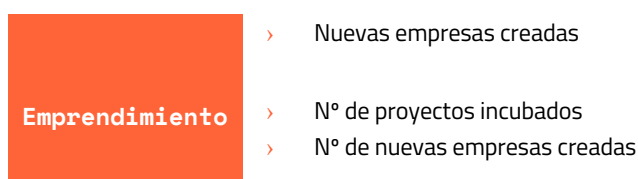


Figura 11. Potenciales indicadores del proyecto Mantenimiento Industrial 5.0

3.2. TERRITORIO CREATIVO MANCOMUNITAT SUD: Conectando diseño y tecnología para una “producción singular”

En este caso, **el foco se pone en el sector de la carpintería industrial y metálica** convirtiéndolo en un sector innovador **capaz de generar productos y servicios de alto valor añadido** que conecten diseño contemporáneo, producción personalizada y proyectos únicos e, incluso, arquitectura efímera y mobiliario cultural.

El enfoque persigue, nuevamente, la **integración de distintos sectores**. Si bien en este caso a la carpintería metálica **se suman la tecnología y la industria cultural y creativa**. Este último sector apareció en algunas fases del proyecto y cuenta no solo con tradición en la Mancomunitat, sino también con el posicionamiento de Valencia y la Comunidad Valenciana en el contexto del diseño. **El proyecto no se limita a modernizar procesos sino que reinventa la propuesta de valor** de aquella parte del sector que se incorpore y aportando un sello identitario que puede trascender del mercado local.

En este proyecto, una vez más, **se resolvería la tensión entre innovación y tradición, incorporando además dos valores diferenciales el creativo**, con los profesionales existentes en el territorio **y, el tecnológico** (con ese enfoque amplio ya considerado en el proyecto anterior) que permitiría el desarrollo de herramientas y metodologías propias.

Además, la iniciativa **podría apoyarse incluso en líneas formativas ya existentes** en la Mancomunitat, como los estudios en torno al videojuego y al diseño de instituciones como Florida Universitaria.

Los **tres ejes esenciales** de este proyecto se conformarían por: **diseño y creatividad aplicada, formación especializada y una plataforma comercial y de prescripción de alto nivel**. Pasamos a continuación a explicitar las fases de desarrollo.

1. Identificación de empresas, agentes y proyectos tractores

En esta primera fase se identificarían aquellas **empresas de carpintería** con potencial para el proyecto. Además, se mapearía los **agentes culturales y creativos**, así como los **diseñadores y arquitectos** de la Mancomunitat.

Asimismo, comenzarían a **detectarse proyectos tractores** (festivales, exposiciones, museos, ferias...) sobre los que construir el posicionamiento.

2. Creación del Laboratorio de Diseño aplicado

El laboratorio tendrá dos objetivos:

- Diseño de **prototipos**, en función de los proyectos tractores seleccionados, mediante la **creación de grupos mixtos de trabajo**. Y, posteriormente, lanzamiento de una **primera colección de productos y soluciones**.

Además, el laboratorio pondrá el foco en la sostenibilidad a través de las ventajas de la “carpintería metálica sostenible” que cuenta con ventajas como la alta reciclabilidad de sus materiales, su durabilidad, la posibilidad de optimizarlos para conseguir una mayor eficiencia energética y los múltiples acabados ecológicos con que puede trabajarse.

- Obtención de las **primeras metodologías de trabajo e incorporación de nuevas herramientas tecnológicas** para conseguir los resultados perseguidos (por ejemplo, BIM, impresión 3D de algunos componentes u otras) y **plasmación en talleres y otros formatos** que permitan realizar convenios con escuelas de arte y diseño en distintas partes del panorama español y, en su caso, internacional.

3. Determinación de las características diferenciales de la carpintería metálica creativa de la Mancomunitat.

Tras los pasos anteriores deberán determinarse las **características diferenciales de la carpintería metálica creativa de la Mancomunitat** en torno a los ejes y parámetros que se decidan tras la primera iniciativa del laboratorio y crear un **sello de identidad** que podrán utilizar las empresas que las cumplan.

Entre estas características, es **importante que se incluyan algunas vinculadas al territorio**. En ese sentido, a la hora de determinar las características de dicho sello de identidad será esencial incorporar profesionales de múltiples áreas.

En este sentido pueden adoptarse dos estrategias, la creación de un centro regulador asociado al laboratorio, que garantice la existencia de dichas características (al estilo de las denominaciones de origen), o la posibilidad de que los certificados de autenticidad o el sello del fabricante pueda ser verificado por agentes externos reconocidos siguiendo los parámetros marcados por el laboratorio (al estilo de otras iniciativas como la de “cristal de Murano”). En este caso, nos inclinamos por esta última opción.

Estas características pueden ser revisadas y mejoradas con la periodicidad que se determine.

4. Comercialización y comunicación

Finalmente, debe desarrollarse una **estrategia, no solo de comunicación, sino también de comercialización** bajo una estrategia de posicionamiento internacional en mercados de arquitectura, diseño e industrias culturales bajo cuyo paraguas, actúen las empresas adscritas que participen en la iniciativa y mantengan los citados estándares.

Esta propuesta atraerá a perfiles profesionales distintos y a la vez complementarios a los del proyecto anterior y permitirá elevar la propuesta de valor de una parte importante del sector con ambición en torno a un posicionamiento no solo nacional, sino también internacional. Además, incorpora innovación tecnológica que no solo se concreta en la fase de fabricación y en los procesos de personalización, sino que también deberá ser aplicada en la fase de comercialización y comunicación, generando empleo cualificado y nuevas oportunidades para ambos sectores.

Además, refuerza la marca del territorio, a través de la marca que se genere, transformando la Mancomunitat en un referente de innovación, diseño y producción singular.

La **duración global estimada del proyecto será de 14 meses**, si bien, una vez más, esta duración puede acortarse en función de los recursos que se destinen para ello. A continuación, se recoge un cronograma de las distintas etapas del proyecto.

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Empresas, agentes y proyectos tractores														
Planificación y metodología	X													
Mapa empresas carpintería industrial	X	X												
Mapeo agentes creativos		X	X											
Identificación proyectos tractores			X											
Informe diagnóstico/priorización			X											
Laboratorio de Diseño														
Constitución del laboratorio				X										
Formación grupos de trabajo				X	X									
Talleres de diseño colaborativo					X	X								
Desarrollo prototipos/casos piloto						X	X	X						
Validación con clientes								X	X					
Formación Especializada														
Diseño curricular y contenidos								X	X	X				
Homologación itinerarios										X	X			
Lanzamiento programas formativos											X	X	X	
Captación de participantes										X	X	X	X	X
Inicio formaciones												X	X	X
Comercialización y Visibilización														
Diseño Marketplace							X	X						
Creación catálogos digitales							X	X	X					
Campaña lanzamiento								X	X	X				
Participación ferias y eventos									X	X	X			
Evento final presentación												X		

Imagen 38. Cronograma del proyecto Territorio Creativo Mancomunitat Sud

Se sugieren como **potenciales indicadores** del proyecto, entre otros, los que se muestran en la imagen siguiente.

Proceso	<ul style="list-style-type: none"> > Nº empresas identificadas > Nº agentes creativos contactados > Proyectos tractores
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> > Prototipos desarrollados > Colección lanzada



Figura 12. Potenciales indicadores del proyecto Territorio Creativo Mancomunitat Sud

Financia



GENERALITAT
VALENCIANA

ACI.
ARA.

IVACE+i

Organiza



Centro Europeo de
Empresas e Innovación
de Valencia

www.materianaranja.com

Tel.: +34 679 467 605

Email: info@materianaranja.com

