

# Pla de revitalització comercial i de serveis de Mollet del Vallès



Ajuntament de Mollet del Vallès

1. Introducció i Objectius .....	3
2. Missió .....	4
2.1 Què és la missió?.....	4
2.2 Criteris per definir la missió.....	4
2.3 Exemples de la missió .....	5
2.4 Missió del Pla de dinamització comercial i de serveis .....	5
3. Visió.....	6
3.1 Què és la visió? .....	6
3.2 Criteris per definir la visió .....	6
3.3 Exemples de la visió .....	7
3.4 Visió del Pla de dinamització comercial i de serveis .....	7
4. Valors .....	8
4.1 Què són els valors? .....	8
4.2 Criteris per definir els valors .....	8
4.3 Exemples de valors .....	9
4.4 Valors per al desenvolupament del Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès .....	10
5. Dimensions Estratègiques de Mollet del Vallès.....	11
5.1 Les dimensions estratègiques identificades són.....	11
6. Declaració del Rumb Estratègic .....	11
6.1 Què és la declaració del rumb de les dimensions estratègiques?.....	11
7. Descripció del procés de formulació estratègica .....	12
8. Descripció de la formulació estratègica.....	13
8.1 Declaració del Rumb Estratègic .....	15
8.2 Planificació de l'execució dels objectius de gestió proposats....	47
9. Pla d'acció .....	51
9.1 Iniciatives estratègiques: activadores/impulsors de la dinamització comercial i de serveis a la ciutat.....	53
9.1.1 Un Districte d'Innovació.....	55
9.1.2 Entitat públicoprivada gestora del comerç.....	65
9.1.3 L'Experiència Mollet de creació d'espais públics ( <i>placemaking</i> )	70
9.1.4 Estratègia de construcció de marca ( <i>branding</i> ) de Mollet .....	80
Annex I Comerços emblemàtics .....	84

# 1. Introducció i Objectius

Una vegada definides les bases del projecte (Acord d'expectatives), i havent realitzat la diagnosi i l'anàlisi de posicionament (Fase de posicionament) de forma conjunta amb el desenvolupament d'una sèrie de sessions participatives (Tallers participatius), cal definir els eixos estratègics sobre els quals s'estructura el Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès.

Per això, i abans de passar a les fases següents (Full de ruta operatiu), és imprescindible definir:

- 1 Quin ha de ser el fonament i els objectius bàsics que han d'orientar el Pla de dinamització (*Missió*);
- 2 Quines pautes han de guiar la implementació del Pla de dinamització (*Valors*);
- 3 Quin és l'escenari de futur en el qual es visualitza l'èxit del projecte (*Visió*);

Per agilitar aquest procés, en aquest quadern es presenta una **primera aproximació** a la definició dels elements que constitueixen l'essència del projecte. Així mateix, es proposa una **operativa inicial**, en la qual aquests elements queden estructurats, i es plantegen unes dimensions de treball

(**Dimensions estratègiques – D.E**) a les quals s'associen una sèrie d'**objectius estratègics (O.E.)** que han de guiar la formulació del Pla.

La importància d'aquest exercici exigeix que els principals implicats en el projecte el completin i validin. Per això, es convida a fer un **procés compartit de reflexió** per assegurar el consens entorn del **Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès**.

## 2. Missió

### 2.1 Què és la missió?

És el que defineix la **raó de ser**, el **propòsit** fonamental del Pla de dinamització. Defineix, a més, l'impacte que generarà en els seus beneficiaris (els ciutadans, els emprenedors, els estudiants, etc.). Informa tant a les autoritats locals com a la ciutadania sobre l'objectiu general que han de perseguir junts.

És el **punt de referència** per a totes les actuacions governamentals, de manera que el desenvolupament del municipi es sustenti en projectes coherents amb el Pla de dinamització.

### 2.2 Criteris per definir la missió

- ✓ Ha de ser clara i comprensible per a tots.
- ✓ Ha de ser rellevant per a tots els actors implicats.
- ✓ Ha de ser flexible però limitada i garantint un marge de maniobra per a les accions governamentals.
- ✓ Ha de ser creativa i motivadora, de manera que la faci mereixedora de l'esforç i del compromís dels equips de govern i de la ciutadania per treballar en la seva consecució.

**CLARETAT**  
**RELLEVÀNCIA**  
**PRECISIÓ**  
**MOTIVACIÓ**

Preguntes que ha de respondre:

- Quin és el propòsit del Pla de dinamització?
- Què fa el Pla de dinamització?
- Quina és la institució o l'equip gestor del Pla Estratègic?
- Qui són els seus beneficiaris?

## 2.3 Exemples de la missió

- Pla Estratègic de Sant Antoni de Portmany 2016-2030

*Convertir en realitat el model territorial sostenible per assolir majors nivells de qualitat de vida i una identitat municipal.*

- Pla Estratègic Econòmic i d'Ocupació de Castelló d'Empúries 2013- 2016

*Impulsar la promoció econòmica, donar suport al teixit empresarial, dinamitzar el comerç local, fomentar l'esperit emprenedor, impulsar accions informatives i afavorir la inserció laboral i la cultura participativa i de proximitat*

- Pla 2020 Barcelona Serveis Municipals

*Contribuir al desenvolupament de Barcelona i a la millora de la qualitat de vida de la ciutadania i visitants, gestionant serveis encarregats per l'Ajuntament de Barcelona amb eficiència, flexibilitat i proactivitat, aportant valor en pro de la sostenibilitat social i econòmica.*

---

## 2.4 Missió del Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès

---

Proposar línies d'acció estratègiques per dinamitzar el sector del comerç i els serveis de Mollet del Vallès, valorar els actius comercials, socials i culturals amb els quals compta i potenciar-los per crear les condicions favorables que permetin convertir el municipi en un referent del sector als municipis del seu entorn.

## 3. Visió

### 3.1 Què és la visió?

És el que descriu el *somni* sobre com hauria d'estar el municipi o el que hauria d'aconseguir el Pla de dinamització, establint la base per al desenvolupament de les accions d'incidència.

Dóna una imatge macro a llarg termini que *inspira, motiva i guia* les accions necessàries per complir-la en un marc temporal determinat.

### 3.2 Criteris per definir la visió

- ✓ Visualitza un escenari futur d'èxit del Pla de dinamització.
- ✓ És positiva, inspiradora i edificant.
- ✓ Inclou les diverses perspectives dels actors implicats, de manera que tots i totes la comprenen i comparteixen.
- ✓ Té objectius ambiciosos i desafiadors

**SOMIADORA**  
**INSPIRADORA**  
**AMBICIOSA**

Preguntes que ha de respondre:

- Què projecta ser el municipi al futur?
- Quins són els canvis que el Pla de dinamització desitja fer?
- Quins tipus d'entorn o lloc procura crear?

### 3.3 Exemples de la visió

- Pla Estratègic de Sant Antoni de Portmany 2016-2030

*Ser un municipi competitiu, sostenible, reconegut, cívic, cohesionat social i territorialment i eficient en la gestió.*

- Pla Estratègic Econòmic i d'Ocupació de Castelló d'Empúries 2013- 2016

*El Centre Emprèn, centre d'empresa, formació i ocupació sigui un punt d'informació, de trobada i de suport on es promogui la participació de les empreses i la seva inclusió en els projectes del municipi.*

- Pla 2020 Barcelona Serveis Municipals

*Ser una empresa innovadora, que acompanyi la ciutadania i l'Ajuntament en la consecució de la Barcelona del futur, innovadora, compromesa socialment i mediambientalment, amb una millor qualitat i amb noves oportunitats per a les persones i per a les empreses, i on els que treballem ens hi? sentim orgullosos.*

---

### 3.4 Visió del Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès

---

Ser un Mollet del Vallès reconegut en l'àmbit regional metropolità per posseir un sector del comerç i els serveis dinàmics, amb un capital humà qualificat i un territori equilibrat, atractiu i avantguardista; amb una oferta diversa i adaptada a les noves tendències, que converteixi comprar i gaudir de la ciutat en una experiència única.

## 4. Valors

### 4.1 Què són els valors?

Són les maneres adequades que *defineixen* els tipus d'objectius i la manera d'aconseguir-los. Per aquesta raó defineixen *l'actitud* i el caràcter del Pla de dinamització i, en conseqüència, del seu òrgan gestor i de la ciutadania.

Desenvolupen normes, guies i expectatives que determinen els *comportaments* apropiats en la formulació i la consecució del Pla de dinamització.

*No canvien* amb el pas del temps; són els fonaments de la cultura intrínseca del Pla de dinamització i el seu òrgan gestor.

### 4.2 Criteris per definir els valors

- ✓ Conformen la cultura i identitat del Pla Estratègic.
- ✓ Estableixen el conjunt de principis, creences i les regles ètiques. que regulen la gestió del Pla Estratègic.
- ✓ Orienten el comportament de les persones que treballen per a la realització del Pla Estratègic.
- ✓ Afegeixen valor als serveis que li dona als seus beneficiaris.
- ✓ Romanen en el temps.



## criteris dels valors

- Identitat institucional
- Pauta de comportament
- Afegeixen valor al servei
- Permanència

### 4.3 Exemples de valors



#### Pla Estratègic de Sant Antoni de Portmany 2016-2030

- Participació
- Transparència
- Responsabilitat
- Compromís
- Respecte
- Creativitat
- Esperit d'equip



#### Pla Estratègic Econòmic i d'Ocupació de Castelló d'Empúries 2016

- Proximitat
- Compromís social
- Transparència
- Col·laboració



#### Pla 2020 Barcelona Serveis Municipals

- Compromís
- Responsabilitat
- Integritat
- Respecte
- Rigor
- Proactivitat
- Flexibilitat

## 4.4 Valors per al desenvolupament del Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès



Per al correcte desenvolupament i consecució del Pla de dinamització comercial i de serveis de Mollet del Vallès, tots els actors implicats s'han de guiar pels valors següents:



## 5. Dimensions Estratègiques de Mollet del Vallès

### 5.1 Les dimensions estratègiques identificades són:

1. Un Mollet del Vallès amb un sector comercial o de serveis dinàmic i atractiu
2. Un municipi de referència en comerç i serveis
3. Una ciutat atractiva per a la inversió i l'emprenedoria

## 6. Declaració del Rumb Estratègic

### 6.1 Què és la declaració del rumb de les dimensions estratègiques?

És la declaració de la visió de cadascuna de les *dimensions estratègiques*.

És el que genera els *objectius estratègics*, les *accions prioritàries* i els *indicadors*.

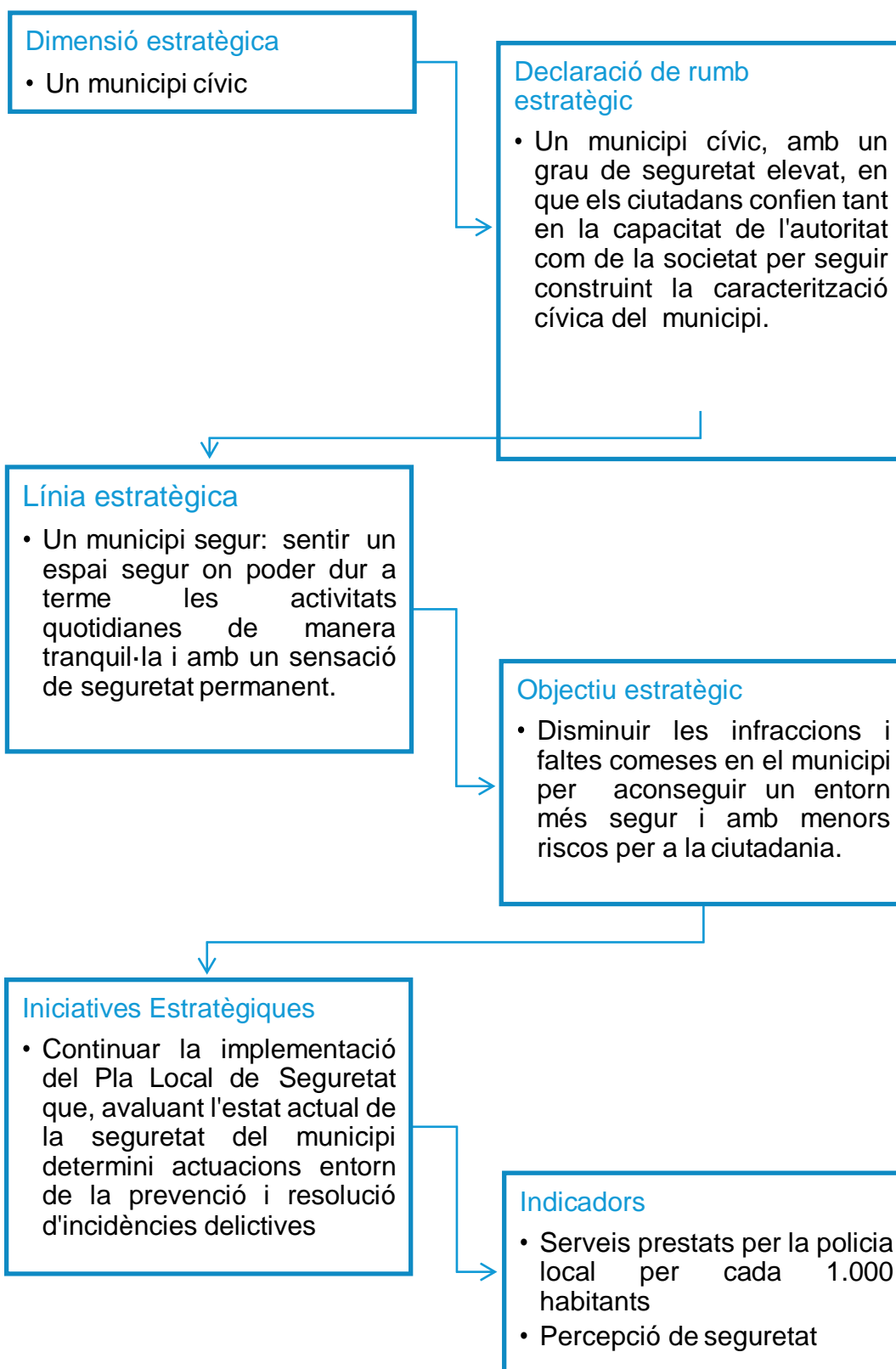
*Objectius estratègics* Identifiquen l'objectiu específic que s'aconseguirà.

*Iniciatives estratègiques* Constitueixen accions fonamentals per desenvolupar els objectius estratègics en la praxi i de manera integral.

*Fases d'execució* Corresponen als passos o a les activitats fonamentals que s'han de seguir per aconseguir els objectius.

*Indicadors* Permeten quantificar el resultat de l'objectiu estratègic al llarg del temps.

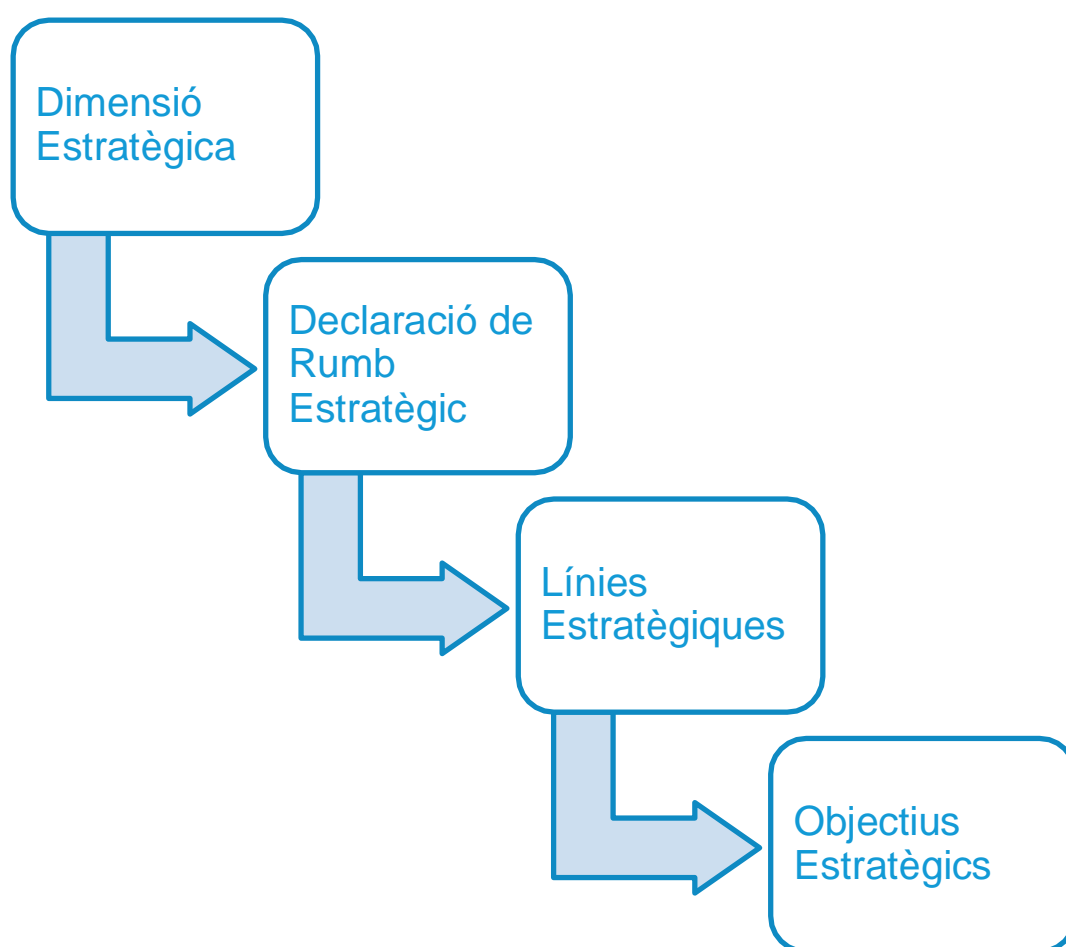
## 7. Descripció del procés de formulació estratègica



## 8. Descripció de la formulació estratègica

En aquesta fase, es fa una descripció de la formulació estratègica del Pla de dinamització comercial i de serveis per a Mollet del Vallès.

S'explica cada dimensió estratègica del Pla (D.E.), com és el rumb que té, les línies estratègiques (L.E.) de desenvolupament i quins són els objectius estratègics (O.E.) que es plantegen per aconseguir l'èxit del Pla.



El Pla de dinamització del comerç i de serveis per a Mollet del Vallès preveu el desenvolupament de 3 *dimensions estratègiques* (vegeu Figura 1), les quals generen 6 línies estratègiques i 18 objectius estratègics en total.

Des d'una perspectiva integral del Pla de dinamització, es planteja una primera dimensió: "un Mollet del Vallès amb un sector comercial i de serveis dinàmic i atractiu", per la qual cosa s'ideen com a línies estratègiques "el

desenvolupament d'un sector de comerç i serveis **competitiu**"; "un sector de comerç i serveis **territorialment integrat**"; i "un capital humà **innovador i actiu**".

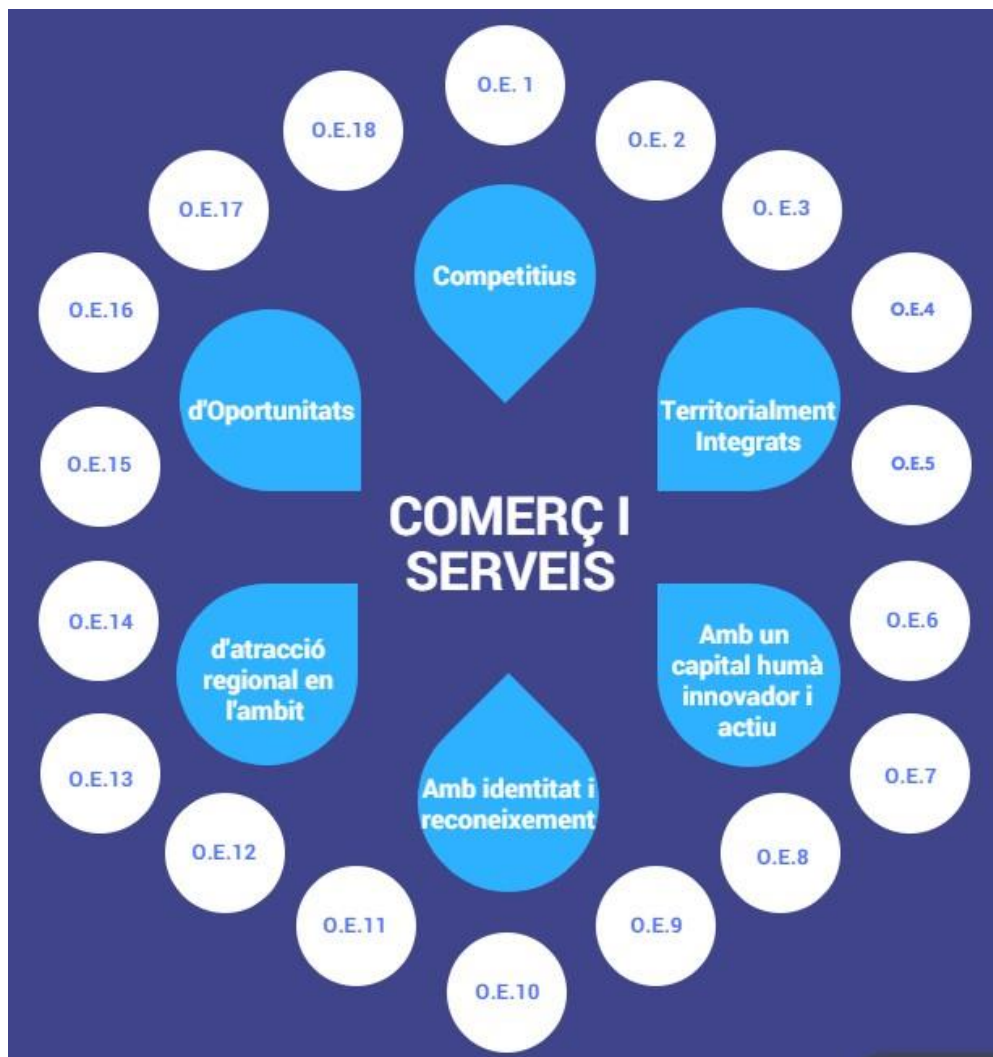


Figura 1: Esquema de línies i objectius estratègics del Pla.  
Font: Idencity Transforming cities, 2018.

Com a segona dimensió es planteja la necessitat que la ciutat sigui un municipi de referència en comerç i serveis", per la qual cosa necessita el desenvolupament de dues línies estratègiques més: "un sector comercial i de serveis **amb identitat i reconeixement**" i "un Mollet del Vallès que actuï com a **punt d'atracció del seu entorn** en l'àmbit del comerç i els serveis".

Finalment, es planteja una tercera dimensió que és la de generar "una ciutat atractiva per a la inversió i l'emprenedoria"; que implicarà el desenvolupament d'una última línia estratègica: "Mollet del Vallès ciutat **d'oportunitats**".

D.E.1

## Un Mollet del Vallès amb un sector comercial i de serveis dinàmic i atractiu

La consolidació d'un municipi atractiu i dinàmic en el sector del comerç i serveis ha de generar el desenvolupament de múltiples estratègies amb capacitat d'atreure nous i més compradors, i d'una aposta del sector per a la diversificació i adaptació de l'oferta a les exigències actuals de consum.

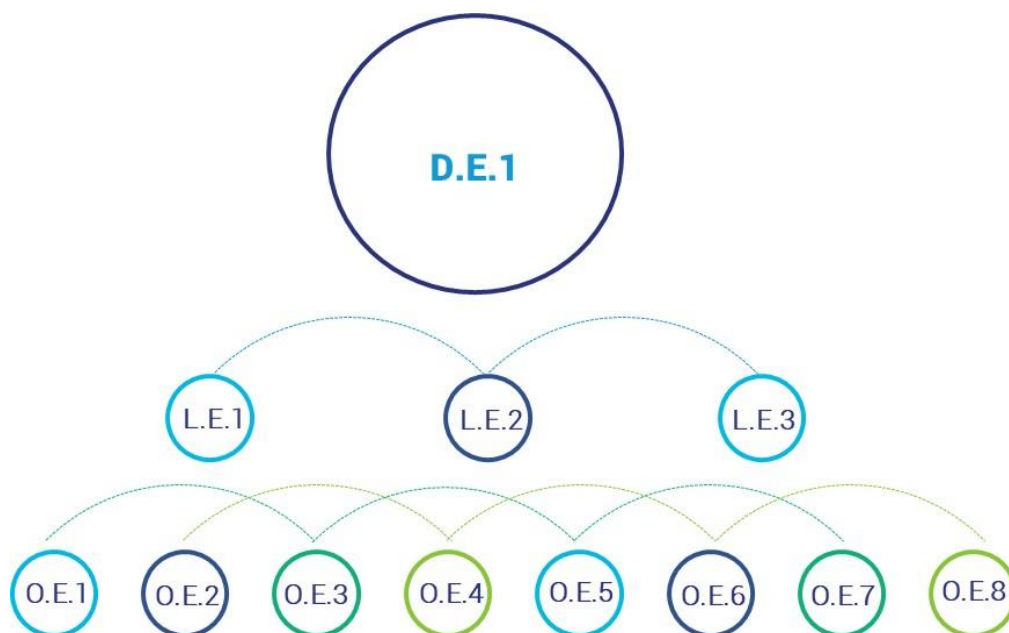
Ser una ciutat reconeguda per la seva competitivitat és clau per al reconeixement del sector, si vol ser dinàmic i atractiu. La competitivitat implicarà que el sector en el municipi gestionarà adequadament les habilitats del capital humà i dels recursos materials, financers, tecnològics dels quals disposa i en maximitzarà la utilitat, amb una perspectiva que impulsa el desenvolupament constant i progressiu en benefici de Mollet.

Tot això facilitarà el desenvolupament orgànic del sector a la ciutat, és a dir, l'existència d'una xarxa de comerços i serveis territorialment integrada, amb un teixit urbà que optimitza la connectivitat, l'accessibilitat, amb una adequada gestió dels usos del sòl i que respon a les necessitats del sector i dels consumidors.

Un altre factor important per tenir un sector dinàmic i atractiu és disposar d'un capital humà innovador i actiu, en constant renovació, i que sigui capaç de retroalimentar la competitivitat del sector, en particular, i del municipi, en general.

### Declaració del Rumb Estratègic

Mollet del Vallès serà un municipi amb un sector de comerç i serveis dinàmic i atractiu, caracteritzat a la regió metropolitana de Barcelona per desenvolupar-se sobre una xarxa territorial que facilitarà la connexió, la permanència i el trànsit fluït de tots els agents del sector.



**Figura 2: Resum estratègic de la dimensió “Un Mollet amb un sector comercial i de serveis dinàmic i atractiu”.**

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

La implementació del Pla aconseguirà que Mollet del Vallès s’identifiqui dins la regió metropolitana com a punt principal de comerç i serveis altament **competitiu**, amb estratègies de desenvolupament territorial adequades per a la seva grandària i morfologia urbana, i amb un capital humà **innovador i actiu**. En definitiva, Mollet del Vallès serà un **pol d’atracció d’àmbit metropolità**, amb una oferta comercial i de serveis diversificada i accessible, amb un entorn urbà a escala humana, en el qual, tant consumidors com inversors, trobaran espais adequats per connectar-se, desenvolupar-se i complir les seves expectatives.

---

### *LE1: Un sector de comerç i serveis competitiu*

---

La **competitivitat** del sector de comerç i serveis implica que Mollet del Vallès serà una ciutat dins el context metropolità amb **una àmplia oferta que retindrà i atraurà consumidors**. Això assegurarà un nivell d’**ingressos econòmics creixent**, que consolidarà la dinamització del sector a la ciutat, i identificarà com una alternativa altament competitiva davant dels formats de centres comercials tancats i als d’altres ciutats de la regió.



**OE.1:** Diversificar l'oferta comercial i de serveis adaptats a les necessitats dels consumidors i a les noves tendències del sector i permetre que el municipi es posi a l'avantguarda a la regió.

*“los hábitos de consumo han cambiado y los clientes demandamos más cercanía, rapidez y personalización al hacer nuestras compras”.*

*El País Retina, 2018.*

A la ciutat s'han identificat sectors que estan infrarepresentats tant en comerços com en serveis, per la qual cosa cal incrementar-ne la presència per satisfer les necessitats dels consumidors locals i dels municipis propers. La falta d'un sector de comerç i de serveis diversificats genera l'expulsió de consumidors locals cap als municipis limítrofs, així com a uns altres més distants, però amb majors atractius comercials.

El desenvolupament de dues de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Entitat publicoprivada gestora del comerç
- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)

Adicionalment, es suggereixen dos **objectius de gestió**, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

1. Estudi de zones prioritàries d'actuació per a la dinamització del comerç que tingui present les necessitats de representació de tots els sectors.
2. Creació d'una campanya de promoció del comerç i dels serveis a la ciutat a escala metropolitana.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant aquets **indicadors**:

- Augment de l'índex d'atracció comercial (anual<sup>1</sup>)
- Augment de l'índex d'aprofitament del teixit comercial (anual<sup>2</sup>)
- Indicador de complexitat urbana a través de l'índex Shannon-Wiener (anual<sup>3</sup>)

**OE.2:** Retenir i atreure consumidors al municipi per tenir impacte positiu en el sector del comerç i serveis, i en l'economia local en el seu conjunt.

<sup>1</sup> Actualment, l'IAC al municipi és del 20%. Es recomana arribar, com a mínim, al 30%. Per aconseguir aquest objectiu, s'ha d'augmentar l'IAC de manera progressiva durant els primers anys d'implementació del Pla.

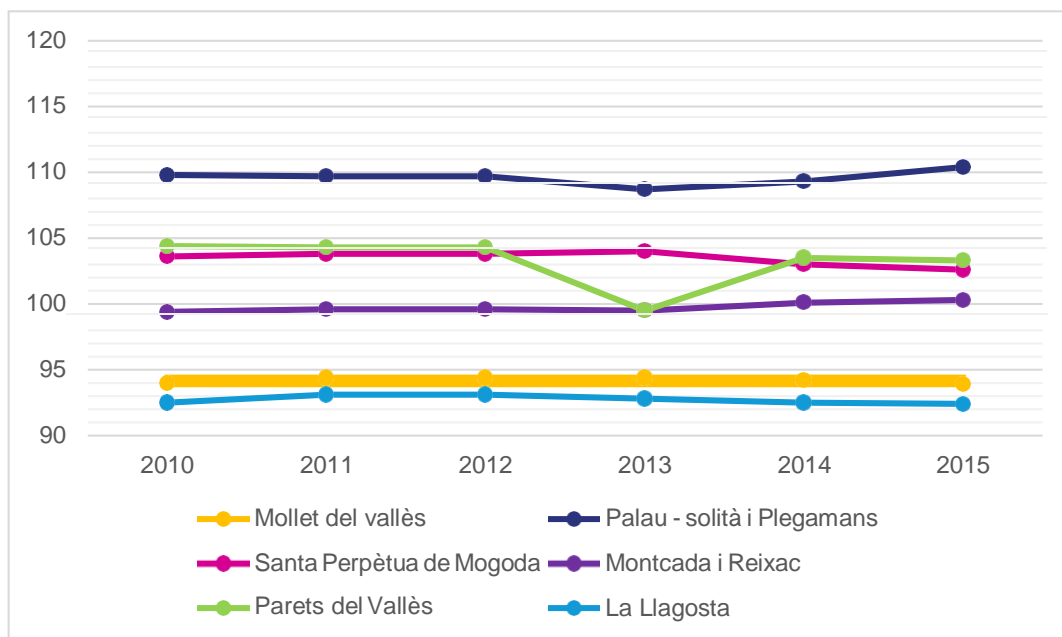
<sup>2</sup> Actualment, l'IATC al municipi és del 72%. Per tant, cal incrementar aquest aquest valor almenys un 8% per aconseguir una bona ocupació.

<sup>3</sup> Informació disponible a: <http://www.catmed.eu/dic/es/49/complejidad-urbana>

Un dels majors desafiaments amb què s'enfronten les ciutats mitjanes de les regions metropolitanes, per la quantitat de l'oferta disponible, la fàcil connectivitat i la proximitat és, possiblement, la fugida de consumidors locals majoritàriament cap als centres comercials de grans plataformes; per tant, cal una estratègia que pugui frenar aquesta tendència i transformar la fugida de consumidors locals en atracció de consumidors tant en l'àmbit local com regional.

L'estratègia d'atracció de població ha de ser àmplia i s'ha d'enfocar, tant en la població que visita ocasionalment el municipi i, durant la seva estada consumeix o utilitza els serveis oferts a Mollet, així com en la població que pot convertir-se en resident permanent. En tots dos casos, l'augment de flux de població i de nous perfils de consumidors (ocasionals o permanents) impactarà positivament el sector del comerç i dels serveis local.

En aquest sentit, Mollet encara té oportunitats de millora en l'atracció i retenció de població, tal com mostra l'estimació de la població estacional elaborada pel IDESCAT. D'acord amb aquestes xifres, el municipi es troba per sota tant de l'òptim desitjable (100), com altres municipis propers (vegeu la Figura 3).



**Figura 3: Evolució de la població equivalent a temps complert anual (%) 2010 – 2015**

Font: Elaboració pròpia sobre les dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya. Estimacions de població estacional 2010 - 2015.

Una oferta comercial i de serveis que ofereixi una **experiència diferenciadora**, en un **teixit urbà comercial actiu i diversificat**, capaç de satisfer les necessitats de públics variats i nombrosos, es converteix en un element indispensable per promoure l'atracció i retenció de consumidors i, al mateix temps, un major flux de residents i visitants genera un impacte positiu en les possibilitats de desenvolupament del sector comercial.

Aquesta estratègia necessita d'una xarxa de comerciants enfortida, capaç de generar una agenda d'activitats i d'incentius al consum, que promoguin el seu valor afegit en una ciutat que pensa en el desenvolupament del comerç a escala humana, i que ofereix els beneficis d'una experiència a l'aire lliure amb productes de qualitat i amb identitat.

El desenvolupament de les següents iniciatives estratègiques a la ciutat es consideren fonamentals per generar una articulació òptima de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Fundació de comerciants
- ✓ Experiència de *placemaking*<sup>4</sup> (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible (DIDS)
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)
- ✓ *Entitat publicoprivada gestora del comerç* i els serveis

Adicionalment, se suggereixen cinc **objectius de gestió**, com a estratègies per aconseguir la millora del comerç i els serveis:

3. Creació d'un grup de treball que impulsi la innovació tecnològica del comerç al municipi, que no només dinamitzi la compra en línia, sinó, també, millori l'experiència de comprar en una botiga física.
4. Una pàgina web que mostri en un mapa dinàmic tota l'estructura dels comerços i serveis de la ciutat, en la qual els visitants puguin planificar les seves rutes de botigues, així com buscar aparcaments i tipologia de serveis de restauració.
5. Creació d'una targeta de fidelització
6. Desenvolupament d'estratègies de *parklets*<sup>5</sup> propers als comerços de la ciutat
7. Millorar l'experiència de compra a través de l'ampliació general dels horaris dels comerços i del mercat municipal.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant aquets **indicadors**:

- Nombre d'usuaris de la targeta de fidelització al comerç de la ciutat (anual<sup>6</sup>)
- Variació interanual de les vendes (comerç al detall)<sup>7</sup>

<sup>4</sup> El placemaking busca convertir espais públics en espais de trobada i convivència entre les persones i el seu entorn, però no només es focalitza en transformar els espais públics que tots coneixem (com els parcs), sinó que també tracta els espais quotidians que utilitzem cada dia, com podrien ser els mateixos carrers. Aquesta manera de concebre l'urbanisme involucra directament els habitants de la ciutat, tant en la presa de decisions sobre com volen que sigui el seu espai públic com en la implementació de les activitats a desenvolupar en el mateix.

<sup>5</sup> Es tracta d'instal·lacions (temporals o permanents) dissenyades com a espais públics perquè els ciutadans puguin gaudir de la ciutat, normalment en espais urbans on és difícil crear parcs o jardins. Aquests espais aporten grans beneficis a la comunitat, com l'optimització de la fluïdesa en voreres congestionades, l'augment dels ingressos dels negocis del voltant o la millora de la qualitat del paisatge urbà.

<sup>6</sup> Fins a aconseguir la fidelització de la totalitat dels usuaris del comerç de Mollet del Vallès.

<sup>7</sup> Augment de més d' 1,5% anual.

**OE.3:** Incrementar la despesa mitjana en el comerç de la ciutat, tant per compradors locals com externs i maximitzar l'experiència de compra a través de tots els actius que té Mollet del Vallès.

L'augment de la despesa mitjana en la compra realitzada pels consumidors a la ciutat és un objectiu clau per a la constant dinamització del sector, ja que alimentarà una dinàmica de creixement dels comerços i serveis, necessària per a la seva sostenibilitat.

Per això, la ciutat haurà d'oferir als consumidors una experiència diferenciadora, amb una oferta àmplia i innovadora, en la qual ja no només es trobin a la ciutat els productes tradicionals, sinó on també s'ofereixin i siguin benvinguts productes avantguardistes de consum i serveis, d'un valor afegit que consolidin l'augment de la despesa mitjana.

El desenvolupament de tres de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible (DIDS)
- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i serveis

El desenvolupament del districte d'innovació i desenvolupament sostenible atraurà els treballadors a la ciutat amb un poder de consum elevat i amb necessitats diferents de les que la ciutat ofereix tradicionalment.

Per aconseguir això, se suggereixen quatre **objectius de gestió**:

8. Estratègies de màrqueting local, també conegut com a "màrqueting basat en la ubicació" i "màrqueting en el veïnat": optimització de llocs web i publicitat en línia.
9. Campanyes de fidelització de clients en tots els comerços de la ciutat
10. Fires i festes relacionades amb el sector agroalimentari de qualitat, posant en valor el sector primari, secundari i terciari present a la ciutat i amb criteris de circuit curt i economia circular.
11. Potenciar el Mercat Municipal de Mollet a través de l'ampliació dels horaris d'obertura i la introducció del servei d'entrega a domicili, targeta de fidelització i comerç *on line*.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant el següent **indicador**:

- Variació interanual de les vendes (comerç al detall)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Augment de més d'un 1,5% anual.

Els comerços i els serveis de Mollet es desplegaran sobre un **teixit urbà atractiu**, amb una xarxa comercial territorialment equilibrada, potenciant la **proximitat** i incentivant la **revitalització dels eixos comercials existents**, vistos com a zones d'especial interès de desenvolupament per al municipi.

Una de les principals eines per aconseguir aquests objectius serà la base territorial en la qual es desenvoluparan el comerç i els serveis. Per tant, el municipi oferirà un **entorn urbà** que garanteixi una mobilitat adequada, ocupació i accessibilitat als eixos de comerç i serveis.

El motor més important per desenvolupar un sector territorialment integrat és la **consolidació del comerç i dels serveis al centre ciutat**, des d'on s'estenen la resta d'eixos comercials.

**OE.4:** Desenvolupar i consolidar una xarxa de comerç i serveis atractiva a través d'un teixit urbà revitalitzat, equilibrat i adequadament connectat, tant a escala humana com en l'àmbit regional.

Una ciutat com Mollet del Vallès, amb una **estructura urbana compacta** té l'avantatge de desenvolupar el sector del comerç i dels serveis a escala humana, amigable i **proper als consumidors**. La seva base territorial és un actiu que ha de ser ben gestionat per revitalitzar les àrees comercials del municipi.

Històricament, la ciutat ha promogut un desenvolupament comercial en extensió i ha facilitat la disposició d'un gran nombre de locals comercials a pràcticament tot el territori. Aquesta àmplia disponibilitat, sense un volum de consumidors adequat, ni una estratègia de desenvolupament comercial local ha generat un gran nombre de locals buits i la disminució de la qualitat del paisatge urbà de la zona. Aquesta situació s'ha vist agreujada amb la crisi econòmica, concretament es va evidenciar a la ciutat amb la caiguda de l'índex d'atracció comercial, que va passar del 26,76%, l'any 2010 al 19% en aquest 2018<sup>9</sup>.

Actualment, els locals buits també són víctimes de l'especulació immobiliària i han provocat que els principals eixos comercials de la ciutat tinguin punts d'intermitència. En altres paraules, com que els propietaris no adapten el preu del lloguer o venda dels locals, aquests romanen buits i no poden ser aprofitats pels emprenedors o altres actors locals que podrien potenciar la revitalització del comerç i dels serveis a Mollet del Vallès. Aquestes barreres, per a la fluïdesa comercial, generen un espai desarticulat, infrautilitzat i que repercuteix negativament en el desenvolupament equilibrat de l'oferta del sector.

---

<sup>9</sup>Eixos – Economic Observatory

És per això que cal replantejar la xarxa territorial dels comerços i serveis, on no hi hagi barreres d'intermitència comercial i, si n'hi ha, que aquests espais siguin repensats i es propiciï l'ús comunitari per al desenvolupament d'activitats de promoció del sector o de nous serveis vinculats a la cultura, l'oci, al lleure o al desenvolupament d'activitats del món digital (*start-ups*).

El desenvolupament d'un sector del comerç i dels serveis articulats intensivament en un teixit urbà equilibrat implicarà, per tant, pensar integralment en el territori de la ciutat, i fer un estudi en profunditat de les connexions que activar, perquè l'experiència de consum del sector es pugui desenvolupar a escala humana.

L'evolució d'aquesta xarxa de comerç i serveis s'ha de fomentar en una visió estratègica, duta a terme per un ens gestor capaç de planificar la revitalització del teixit existent en etapes, així com de promoure diferents iniciatives d'ús dels espais públics que finalitzin amb l'atracció de consumidors a la ciutat.

La realització de dues de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització dels comerços i serveis a la ciutat:

- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i els serveis
- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)

Adicionalment, es suggereixen dos **objectius de gestió**, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

12. Manteniment de les fires de comerç actuals i extensió de les activitats relacionades en diferents espais públics propers als principals eixos. Instaurem una parada amb productes de "Gallecs" a les fires. Introducció de productes de Gallecs al Mercat Municipal.
13. Introducció d'un punt de recollida de comerç electrònic (*e-commerce*) al Mercat Municipal.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els aquets **indicadors**:

- Índex d'aprofitament del teixit comercial, estadístiques per barris (anual)<sup>10</sup>
- Percentatge de comerços associats a Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i els serveis (anual)<sup>11</sup>
- Índex d'atracció comercial, estadístiques per barris (anual)<sup>12</sup>

**OE.5:** Promoure l'adequació urbanística dels espais comercials per millorar-ne l'accessibilitat, l'ocupació i l'articulació amb l'entorn urbà.

---

<sup>10</sup> Actualment, l'IATC al municipi és del 72%, per tant, cal incrementar al menys un 8% aquesta dada per aconseguir una "bona ocupació" i sortir de la zona amb risc de desertificació de manera progressiva durant els primers anys.

<sup>11</sup> L'ideal és arribar a la totalitat dels propietaris de comerços inscrits a la Fundació de Comerciants.

<sup>12</sup> Actualment, l'IAC al municipi és del 20%, es recomana arribar com a mínim al 30%. Per tal d'aconseguir aquest objectiu, s'ha d'augmentar l'IAC de manera progressiva durant els primers anys d'implementació del Pla.

Mollet del Vallès és una ciutat que té una **xarxa d'espais públics sòlida**, òptima per a la seva utilització de cara als consumidors, però aquesta estructura no ha acabat de consolidar-se en aquest sentit, per la qual cosa cal realitzar diferents accions a l'espai urbà que ajudin a promoure'ls per a millorar el comerç i els serveis.

Posar en marxa **diverses intervencions urbanístiques**, com l'eixamplament de voreres, la construcció de rampes d'accés per a discapacitats, àrees per a la instal·lació adequada de contenidors d'escombraries, zones exclusives per als vianants, zones i aparcament preferent per a veïns, horaris de càrrega i descàrrega de vehicles amb mercaderia comercial, àrees d'aparcament per a bicicletes, instal·lació de lluminària intel·ligent als carrers comercials i al seu voltant, entre altres, poden **ser iniciatives que acostin l'ús dels serveis i del comerç de Mollet a la ciutadania i als consumidors**.

Un paisatge urbà apropiat, amb identitat, accessible, amb una oferta comercial equilibrada, on l'espai públic sigui percebut com a part estructurant del comerç i els serveis han de ser les etiquetes que identifiquin al sector a Mollet del Vallès.

El desenvolupament de quatre de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat que són fonamentals per promoure una adequada articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i els serveis
- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca Ciutat)

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant el següent **indicador**:

- Percentatge d'instal·lació de rampes d'accés als baixos comercials (més del 50% al 2025)

**OE.6:** Consolidar el centre de la ciutat perquè es constitueixi en el node central del sector a nivell municipal, facilitant l'enfortiment de les altres àrees contenedores de comerços i serveis.

L'eix comercial del Centre de la Ciutat té un potencial que ha de valorar, ja que per la seva pròpia naturalesa és la icona, la cara visible de la ciutat i el punt d'arribada de nous visitants. La importància de la seva apropiada explotació ve donada per diferents característiques, com el valor patrimonial que té, la seva bona dotació de serveis emblemàtics de la ciutat i l'òptima connexió amb els mitjans de transport públic, entre d'altres.

Aquests factors no s'han de desaproveitar, per la qual cosa el centre té la missió de convertir-se en un territori clau des d'on es fomentin les diferents campanyes de

comerços i serveis que promourà la ciutat.

Per consolidar el centre de la ciutat s'ha de potenciar, en la mida del possible, comerços i serveis d'atracció potencial de diferents públics i consumidors (mix comercial). A més, s'ha de coordinar una agenda estratègica d'activitats que generi esdeveniments i espectacles permanents en aquesta zona.

També es poden promoure estratègies d'ús de les voreres per part dels comerços, per tal d'apropar la població consumidora a l'espai públic de la ciutat. Idees com campanyes de decoració dels aparadors, flexibilització sobre l'ús de terrasses en el sector de la restauració o normatives sobre la flexibilització de l'ús de les façanes dels comerços amb decoracions atractives són algunes alternatives que es poden potenciar en aquesta zona.

El desenvolupament de tres de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)
- ✓ Entitat PublicoPrivada Gestora del Comerç i els Serveis

Adicionalment, es suggereixen aquets **objectius de gestió**:

14. Creació d'un pla municipal de millora urbana municipal de les voreres i calçades, amb la prioritat d'acció el centre de la ciutat
15. Creació d'un pla de paisatge urbà que incorpori com a zona prioritària el centre de la ciutat
16. Creació d'un pla d'ocupació de baixos comercials
17. Instal·lació de *parklets* a les zones amb baixos comercials buits.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant aquets **indicadors**:

- Nombre d'usuaris de la targeta de fidelització al comerç de la ciutat (estudi específic en aquesta àrea)
- Índex d'aprofitament del teixit comercial (anual).

---

### *LE3: Un capital humà innovador i actiu*

---

La imatge innovadora de Mollet s'ha de reflectir, també, en un capital humà avantguardista, que tindrà accés a **formacions estratègiques** que reforcin les habilitats dels empresaris i treballadors del sector. D'aquesta manera, es garantirà una millora constant del talent, d'acord amb les necessitats i demandes dels nous



perfils de consumidors i canvis del mercat.

Es desenvoluparan diferents **instàncies i plataformes creatives** per potenciar la vinculació del **talent humà molletà** amb la **innovació** en l'àmbit de l'oferta dels comerços i els serveis.

**OE.7:** Reforçar les habilitats i capacitats dels empresaris i treballadors del sector amb formació específica orientada al desenvolupament de l'activitat comercial i de serveis del segle XXI.

La situació econòmica del país ha generat un estancament en l'oferta de comerços i serveis generalitzat, però aquesta situació ha de ser superada pel sector si pretén aconseguir l'èxit. Per això és fonamental l'actualització de les habilitats i les capacitats dels empresaris i treballadors. Aquests han de ser capaços de coordinar-se amb les necessitats del mercat actual, satisfer els nous consumidors, i estar en constant renovació. La ciutat, en suma, serà un escenari en el qual el teixit innovador local s'ha d'enfortir constantment.

El desenvolupament de tres de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Entitat publicoprivada Gestora del Comerç i els Serveis
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)
- ✓ Districte d'Innovació i desenvolupament sostenible

Adicionalment, es suggereixen dos **objectius de gestió**, per tal d'aconseguir aquest objectiu estratègic:

18. Desenvolupament de formacions específiques i d'alt nivell per actualitzar el sector amb la vinculació de noves tecnologies i el màrqueting digital, entre altres.
19. Creació d'un segell de distinció que premiï als comerços i comerciants pel seu creixement, per la seva innovació, integració, identitat, qualitat, sostenibilitat, entre altres

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant aquets **indicadors**:

- Percentatge de nous membres del sector que estudien les formacions específiques (anual)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>És recomanable que el màxim possible de membres del sector aprofitin les formacions específiques ja que així ampliaria la capacitat d'atracció d'aquests comerços del municipi. Podria augmentar-se un 30-40% al principi i després anar augmentant de manera més pausada progressivament.

- Percentatge de nous comerços i serveis que desenvolupen estratègies de màrqueting digital i físic (anual)<sup>14</sup>
- Percentatge de persones ocupades en serveis vinculats amb el sector de la digitalització i les noves tecnologies al municipi (anual)<sup>15</sup>

**OE.8:** Impulsar la vinculació del talent humà local amb la innovació i creació de nous serveis que enforteixin l'oferta comercial i de serveis del municipi.

Construir una ciutat innovadora, equilibrada i sostenible requereix que el seu capital humà sigui reconegut com a tal. Per això és fonamental que des de l'administració, en aliança amb el sector privat, es fomentin programes de **formacions estratègiques** que potenciïn la innovació dels sectors de comerç i serveis, i que explotin els actius locals.

Nous vessants de desenvolupament podrien estar vinculats al desenvolupament de **comerços agroecològics** del Parc Natural de Gallecs; a l'impuls **d'indústries culturals i creatives**; al desenvolupament i innovació de productes amb denominació d'origen; tots per crear i enfortir nous comerços i serveis a l'oferta comercial a la ciutat. A més del sector agroalimentari de qualitat i proximitat, altres subsectors com la moda i els complements, poden treballar-se amb el mateix criteri de circuit tancat des de la producció fins al consum i de sostenibilitat mediambiental (moda eco, promoció de joves creadors i dissenyadors, entre altres).

La vinculació del talent humà local amb la innovació ha de servir de catalitzador per modernitzar el municipi, atreure nous públics i consumidors que seran actors de la dinamització del sector del comerç i dels serveis.

El municipi ja compta amb actius importants que s'han d'enfortir per aconseguir aquest objectiu i l'èxit del Pla, per la qual cosa, la regidoria responsable de l'àmbit de promoció del comerç de l'ajuntament, juntament amb altres actors, poden ser els qui promoguin idees d'activitats per generar la vinculació necessària entre el talent humà local amb la creació i innovació.

Un bon exemple, i proper, és el rol que exerceixen com a dinamitzadors d'aquest tipus de vinculacions organismes com Barcelona Activa. Aquesta institució impulsa el desenvolupament econòmic de la capital catalana i de la seva Àrea Metropolitana, amb l'objectiu de promoure la millora en la qualitat de vida per mitjà del foment de l'ocupació, de l'impuls de l'emprenedoria i del suport a les empreses, des d'una perspectiva d'economia plural, social i solidària. Barcelona Activa ha desenvolupat un servei d'incubació d'empreses i *start-ups*, d'economia social i solidària; d'assessorament jurídic, i programes d'emprenedoria, "Barcelona Emprenedoria", i que s'enfoca a donar especial atenció als sectors d'activitat que són estratègics per a la ciutat, tals com: el comerç, la construcció, el turisme (FuTurisme),

<sup>14</sup> És recomanable arribar fins al 80-100% a llarg termini de comerços/serveis per tal d'aprofitar al màxim les oportunitats del mercat. Per tant, es pot anar augmentant progressivament.

<sup>15</sup> Un augment del 20-30% en?els primers 5 anys d'implementació del Pla.

l'artesanía (Fet a mà), l'e-commerce, les tecnologies netes (Cleantech camp), l'alimentació (Innofood), les indústries creatives (Creamedia) i a col·lectius específics: persones majors de 45 anys amb esperit emprenedor (Ideïs Madures), persones amb un projecte d'impacte social (Emprenedoria Social), joves d'entre 16 i 30 anys (Ideïs amb Futur), dones emprenedores (Escola de Dones Professionals, Directives i Emprenedores) i persones/dones amb projectes d'economia col·laborativa (La COmunificadora).

Barcelona Activa té espais d'incubació per a les noves idees, i per a això posa a disposició empreses de serveis logístics, i administratius que li atorguen valor afegit als seus beneficiaris, facilitant així la internacionalització de les empreses i la creació de sinergies entre les empreses, a més d'impulsar el treball en xarxa (*networking*).

A Mollet del Vallès, les regidories de comerç i d'ocupació i els seus organismes associats poden promoure activitats i programes com els que es desenvolupen a Barcelona, però han de tenir especial cura a enfortir l'oferta del sector en aquells àmbits locals poc desenvolupats i d'impulsar la innovació, la qualitat i la sostenibilitat com a nou eix de desenvolupament econòmic a la ciutat.

El desenvolupament de tres de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)

Adicionalment, es suggereixen tres **objectius de gestió**, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

20. Desenvolupament, amb la regidoria d'Ocupació, d'una oferta formativa d'acord amb les necessitats de les empreses i dels comerços de la ciutat, enfocada a produir en l'àmbit de la innovació i les *start-ups*. Per exemple, la introducció de formació d'activitats sobre sostenibilitat alimentària a la ciutat<sup>16</sup>.
21. Creació de programes de beques i ajudes, amb el patrocini del sector privat, dirigides a projectes pilot innovadors i que aportin valor afegit a l'oferta comercial i de serveis de la ciutat, com la creació d'una incubadora d'empreses emprenedores de productes agroecològics i de textils i complements<sup>17</sup>.
22. Construcció d'aliances publicoprivades a través de les àrees de responsabilitat social de les empreses existents al territori per implementar els projectes pilot generats pel talent innovador que s'instal·li al municipi.

<sup>16</sup> Proposta del Pla d'Acció Integrada – Agri-Urban Mollet del Vallès.

<sup>17</sup> Proposta del Pla d'Acció Integrada – Agri Urban Mollet del Vallès.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant aquests *indicadors*:

- Nombre d'estudiants dels cursos enfocats en el desenvolupament de la innovació, la qualitat i el desenvolupament sostenible al municipi (anual)<sup>18</sup>
- Percentatge de *start-ups* creades al municipi vinculades amb l'àmbit de la innovació a la ciutat (anual)<sup>19</sup>
- Nombre de projectes pilots de serveis vinculats a la innovació, qualitat i desenvolupament sostenible finançats i implementats a la ciutat (anual)<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Avaluar l'increment anualment i fer la comparativa.

<sup>19</sup> Avaluar l'increment anualment. Increment progressiu fins a arribar al 20% de les *start-ups*.

<sup>20</sup> Avaluar l'increment anualment i fer la comparativa.

D.E.2

## Un municipi de referència en comerç i serveis

Ser una ciutat referent en el sector del comerç i serveis implica una aposta col·lectiva per part de tots els actors del territori perquè Mollet aconsegueixi diferenciar-se i destacar en l'àmbit regional metropolitana. Per això, la ciutat haurà de construir i difondre una identitat molletana que es vegi plasmada tant en els comerços i serveis com en el seu funcionament quotidià.

Mollet s'ha de posicionar a l'àmbit territorial com a punt d'atracció de visitants, compradors i empresaris; que alimentaran permanentment el dinamisme del comerç i els serveis en les seves diferents escales i àmbits d'actuació.

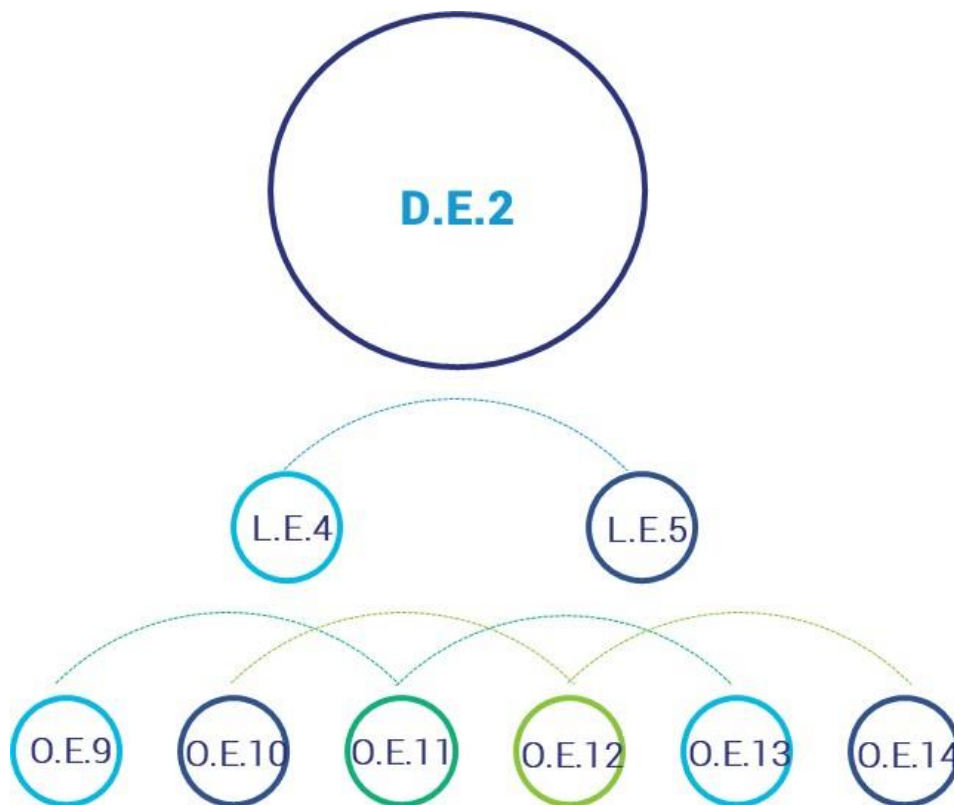


Figura 4: Resum estratègic de la dimensió "Un municipi de referència en comerç i serveis".  
Font: Idensity Transforming cities, 2018.

### Declaració del rumb estratègic

Mollet del Vallès serà un municipi amb un sector de comerços i serveis de referència, en el qual tots els seus agents se sentiran part activa d'una identitat reconeguda en el seu àmbit d'influència.

Gaudir de l'oferta dels comerços i serveis a la ciutat ha de ser una experiència distingida a la regió metropolitana, i l'ha de situar com a **punt d'atracció** permanent, no només de compradors i visitants, sinó també d'empresaris i inversors. A la ciutat s'han de desenvolupar activitats per fomentar/promoure la **identitat molletana**, vincular el sector amb la cultura local, l'ús dels espais públics, tot obrint-la a qui vulgui gaudir de la variada, vibrant i avantguardista oferta de comerços i serveis que Mollet pot oferir.

---

#### *LE4: Un sector comercial i de serveis amb identitat i reconeixement*

---

El **segell molletà** és essencial per a la permanència del dinamisme del sector del comerç i els serveis, ja que s'ha de convertir en el motor de difusió de la cultura i història local, que maximitzi les particularitats del municipi i posi de manifest en l'ús dels **espais públics** i en la permanent valoració de la riquesa del seu patrimoni.

La relació del sector amb la ciutadania ha de propiciar que el consum a la ciutat es transformi en una experiència única, enriquida amb una oferta diferencial d'activitats en espais tancats i a l'aire lliure a través de l'ús estratègic de l'espai públic. Mollet del Vallès ha de posicionar-se com un municipi agroecològic innovador, gràcies al seus principals actius: un urbanisme sostenible, un comerç local emprenedor i una producció local agroecològica. Aquest posicionament li ha de permetre diferenciar-se dels municipis propers i consolidar, així, una identitat diferenciada.

**OE.9:** Construir i difondre un relat identitari de Mollet, articulat amb el seu potencial comercial i de serveis.

Mollet del Vallès té una rica història com a ciutat de referència de la indústria del motor. Ha destacat en aquest sector i en el tèxtil durant gran part del segle XX. No obstant això, les transformacions socials, polítiques i econòmiques de finals de segle van produir canvis en la seva estructura econòmica que, sense perdre completament el seu vessant industrial, va encaminar l'economia cap al desenvolupament del sector dels comerços i els serveis.

Aquesta transformació s'ha anat consolidant amb el pas dels anys. No obstant això, **la ciutat continua sense articular la seva identitat i la seva representació global a l'àmbit intern i extern amb aquesta nova realitat socioeconòmica**. Mollet no pot estar aliena a les tendències i exigències del món actual, marcat per l'auge de les tecnologies de la informació i la comunicació, així com de la irrupció de les tècniques del màrqueting i la publicitat en la gestió dels projectes que impulsen el posicionament de les ciutats en sectors estratègics de la seva economia.

En els últims trenta anys, la construcció i difusió de relats identitaris vinculats a estratègies de desenvolupament econòmic i de màrqueting i comunicació s'han convertit en una de les estratègies de posicionament adoptada per diverses ciutats i regions amb l'objectiu de millorar la seva competitivitat local i regional. La ciutat

de Mollet no està exempta de participar en aquest esforç per aconseguir posicionar-se com una ciutat de referència en el sector del comerç i serveis al Baix Vallès, el Vallès Oriental i la Regió metropolitana de Barcelona, al reafirmar el sentit d'orgull i pertinença, tant dels seus comerciants com dels ciutadans.

Per això cal desenvolupar la marca Mollet des d'una perspectiva holística, integral i integrada, que valori, d'una banda, els seus actius presents en l'àmbit del comerç i dels serveis, i els sectors connexos com la cultura i la història, i, de l'altra, el projecte de ciutat comercial de futur que s'ha de construir i defensar per tots els actors socials, polítics i econòmics del municipi.

D'aquesta manera, serà possible definir i reforçar la imatge interna i externa de Mollet i, per tant, augmentar-ne la notorietat i competitivitat, així com la capacitat d'influència al territori esmentat i d'atracció de talent i d'inversions. La ciutat es consolidarà com una destinació estratègica per a idees innovadores, un node de producció de cultura i creativitat, un pol d'atracció per a nous visitants i compradors, perquè es podran garantir condicions de qualitat de vida òptimes per als seus habitants.

El desenvolupament de tres de les iniciatives estratègiques a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i dels serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Entitat publicoprivada Gestora del Comerç i els Serveis
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)

Adicionalment, es suggereixen els següents *objectius de gestió*, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

23. Tallers de participació ciutadana en espais públics propers als comerços per vincular a la població consumidora en la definició d'aquesta imatge i nova identitat de la ciutat.
24. Disseny d'un pla estratègic de posicionament i marca Mollet del Vallès que projecti una imatge positiva, tant sobre la cohesió interna com en el seu posicionament regional.
25. Generació de campanyes que potenciïn l'atracció de consumidors i posin en valor de la cultura els productes fets a mà, els productes amb denominació d'origen, la gastronomia local i els productes que puguin generar una experiència de consum diferenciada (eco, singulars, personals, ben fets). Per exemple, a través de la creació d'un espai de tast a Gallecs i al centre de la ciutat, la construcció d'un *food hub* a Mollet o l'organització de jornades Menja bé a Mollet<sup>21</sup>
26. Aprofitar l'existència de la Xarxa de Parcs Naturals de la Regió

---

<sup>21</sup> Proposta del Pla d'Acció Integrada – Agri-Urban Mollet del Vallès.

Metropolitana de Barcelona i promocionar-ne la vinculació de Gallecs.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant el següent **indicador**:

- Enquestes per mesurar el reconeixement intern i extern de Mollet com a municipi de referència en el sector del comerç i serveis. (bianual)

**OE.10:** Enfortir l'orgull i sentiment de pertinença a Mollet del Vallès tant dels agents vinculats al sector com de la ciutadania en general i reforçar-ne la implicació en la promoció dels actius comercials i de serveis de la ciutat.

La ciutadania ha de ser la principal promotora d'un segell molletà que estigui vinculat a un sector de comerços i serveis, i compromesa amb la promoció de l'experiència de consum innovador que pot oferir Mollet del Vallès.

S'han de crear iniciatives dirigides a activar el sentiment de pertinença dels comerciants i dels habitants. Per això es calen no només estratègies de màrqueting, sinó, també, la consolidació d'una estratègia d'enfortiment del sector comercial i de serveis, així com d'iniciatives d'embelliment del municipi i d'activació dels espais públics durant totes les temporades de l'any.

El desenvolupament de dues **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Estratègia Mollet)
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)

Adicionalment, es recomanen cinc **objectius de gestió**, com a estratègies per assolir aquestes fites:

27. Elaboració d'un pla de comunicació del relat de la ciutat basat en la seva història, cultura i identitat.
28. Continuar amb la realització de campanyes de vinculació del comerç amb les escoles.
29. Implementació d'un programa de recuperació i preservació del patrimoni arquitectònic, que valori la història i cultura del municipi.
30. Continuar les activitats de visita als comerços i a les indústries per part de les escoles, per reforçar el vincle dels més joves amb la identitat local i els productes que es creen a la ciutat. Actualment, alguns comerciants han desenvolupat iniciatives disperses de vinculació de la població en edat infantil amb els seus comerços i han creat experiències, en les quals donen a conèixer els seus processos productius i dinamitzen el comerç, una iniciativa semblant a la que es desenvolupa amb el programa El comerç i les escoles a Barcelona. Aquesta mateixa iniciativa es podria fer a Mollet, però apropant els estudiants de les escoles als productors agrícoles de Gallecs.



### 31. Creació d'itineraris permanents de visites guiades a la ciutat

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents **indicadors**:

- Enquestes per mesurar el reconeixement intern i extern de Mollet com a municipi de referència en el sector del comerç i serveis. (bianual)

**OE.11:** Potenciar la identitat i competitivitat del municipi a través d'un ús estratègic dels espais urbanitzables disponibles.

Mollet del Vallès és una ciutat compacta, amb un territori urbanitzat consolidat i una àmplia àrea natural, el 50% del seu terme municipal, que correspon al Parc Natural de Gallecs. Això implica que la ciutat no té amplis territoris pendents d'urbanitzar i, en conseqüència, totes les decisions que es prenguin al respecte han d'estar enfocades a impulsar el desenvolupament social i econòmic del municipi i en línia amb el segell d'identitat que es busqui consolidar per al Mollet del segle XXI.

En aquest sentit, Mollet del Vallès ha de dur a terme una anàlisi detallada no només dels avantatges competitius dels seus sectors econòmics actuals, sinó, també, de les oportunitats de millora competitiva que pot capitalitzar per compte dels projectes d'àmbit regional metropolitana que impacten en el territori (corredor mediterrani, per exemple), així com de les tendències i transformacions que estan tenint els diferents sectors i subsectors de l'economia en l'àmbit nacional i internacional.

Tenint en compte l' anterior, es recomana aprofitar l'actualització del POUM del municipi per destinar el sòl urbanitzable no delimitat (el Calderí) i el sòl urbà no consolidat (Can Prat) a projectes estratègics que garanteixin el desenvolupament del municipi, l'atracció de capital inversor, la generació de fonts de treball estables i l'alineació de Mollet amb les tendències de l'economia global.

El desenvolupament de les següents **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible
- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i serveis

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents **indicadors**:

- Índex d'aprofitament del teixit comercial als barris amb espais urbanitzables que hagin implementat accions estratègiques (anual)<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Actualment, l'IATC al municipi és del 72%, per tant, cal incrementar al menys un 8% aquesta dada, especialment als barris amb espais urbanitzables, per aconseguir una "ocupació òptima".

- Índex d'atracció comercial als barris amb espais urbanitzables que s'hagin implementat accions estratègiques (anual)<sup>23</sup>

*LE5: Un Mollet del Vallès que actua com a Punt d'atracció territorial en l'àmbit del comerç i dels serveis*

La base d'organització del municipi ha d'enfortir la vinculació de tots els participants del comerç i dels serveis de manera estratègica, i situar la ciutat com a punt d'atracció regional és a dir, com a escenari ideal per a la trobada de visitants, consumidors i inversors.

Per això, Mollet del Vallès ha de tenir una estructura urbanística dotada d'infraestructures capaces d'establir relacions entre els actors locals del sector i unes altres de la seva àrea d'influència territorial, com l'és la comarca del Vallès Oriental, l'àmbit de la B30 i de la regió metropolitana de Barcelona.



**Figura 5: Centres urbans propers al municipi**

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

<sup>23</sup> Actualment, l'IAC al municipi és del 20%, es recomana arribar com a mínim al 30%.

**OE.12:** Convertir Mollet del Vallès en un punt de referència i trobada per a diferents actors a través de l'activació dels espais públics de la ciutat.

La ciutat té *una localització estratègica privilegiada per la seva connectivitat*, que s'ha de potenciar. Actualment està connectada amb facilitat per diversos mitjans amb les poblacions de tota la comarca, la província i de la comunitat; però la seva infraestructura de transports i comunicacions s'ha de aprofitar més per atreure i retenir visitants. Les ciutats mitjanes properes a les grans urbs tenen com a debilitat potencial l'atracció comercial generada per la proximitat a la capital, revertir aquesta realitat és possible creant un pla i una estratègia per aconseguir que públics i visitants de Barcelona tinguin una atractiva oferta per a desplaçar-se i consumir.

Això significa que per poder ser un municipi de referència que atreu nous públics i reté els seus habitants cap al sector del comerç i dels serveis es necessita desenvolupar estratègies que facin de Mollet un punt de trobada i no un punt de pas. En aquest sentit, els comerços i serveis de la ciutat han d'ampliar i diversificar la seva oferta per respondre a les necessitats i expectatives de diversos públics, així com enriquir les botigues amb serveis innovadors.

Per aconseguir que es tracti d'una estratègia de ciutat enlloc d'iniciatives individuals disperses, la xarxa de comerç a la ciutat s'ha d'enfocar en la construcció d'una *nova experiència de compra enllaçada amb l'espai públic*, i que la porti a l'avantguarda de la regió metropolitana.

El desenvolupament de dues de les *iniciatives estratègiques* a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible

Adicionalment, es proposen dos *objectius de gestió*, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

32. Estudi de l'estat i capacitat dels espais públics de la ciutat, susceptibles de ser utilitzats per al desenvolupament de diferents esdeveniments de trobada dels comerciants a la ciutat i millores urbanístiques d'aquells que necessitin intervencions, i promoció de l'accessibilitat universal per etapes de prioritat d'intervenció.
33. Creació d'una agenda d'esdeveniments durant tot l'any que, fent ús dels espais públics de la ciutat, vinculi:
  - a. Activitats esportives
  - b. Activitats recreatives
  - c. Activitats culinàries (Tastet dels restaurants de Mollet o *food trucks* en espais públics)

- d. Activitats multiculturals i multiètniques (tipus desfilada, compra de menjar de diferents parts, etc.)
- e. Activitats culturals ( Museu Abelló al carrer, artistes de Mollet...)

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents *indicadors*:

- Nombre de participants a les activitats programades en els espais públics del municipi (semestral)<sup>24</sup>
- Nombre d'activitats fetes als espais públics per temporada (trimestral)<sup>25</sup>

**OE.13:** Augmentar la competitivitat i el posicionament del sector mitjançant l'enfortiment de la xarxa associativa del comerç i dels serveis de proximitat de la ciutat.

El desenvolupament del sector del comerç i dels serveis a la ciutat ha estat una constant preocupació i ocupació, tant dels actors públics com privats, i això es nota en el nombre d'associacions de comerciants existents, en el nombre de fires comercials que es desenvolupen al llarg de l'any a la ciutat, i en les iniciatives d'impuls al comerç que desenvolupa l'Ajuntament a través de diferents plans i institucions.

No obstant això, encara cal fer una gestió coordinada de tots els actors que potencii els diferents actius de la xarxa, per exemple, orientar l'enfortiment dels serveis de proximitat.

Per això és important l'enfortiment de la xarxa de comerciants, i que sigui aquesta la que promogui accions de competència i complementarietat que posicionin al municipi amb un segell propi.

Per aconseguir aquest objectiu cal centralitzar les accions de les associacions de comerciants actuals que conviuen a la ciutat. Per això és recomanable la *creació d'una Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i serveis* que sigui l'ens que promogui l'augment de la competitivitat del sector. Aquesta entitat, gràcies a la seva estructura publico-privada i a la seva professionalitat en el coneixement del comerç, haurà ser la que identifiqui les necessitats reals de consum a la ciutat i en promogui la diversificació, l'ús estratègic de zones prioritàries de gestió comercial i el desenvolupament de campanyes de màrqueting dins i fora de la ciutat, que acostin els comerciants a la població i a la ciutat.

Algunes campanyes proposades que poden augmentar la competitivitat són: targeta de fidelitat en els comerços de Mollet del Vallès, premi a la creació de productes amb identitat, campanya comprem a Mollet, etc. Es tracta d'activitats que

---

<sup>24</sup> Cal recollir les dades de manera semestral, però comparar entre els semestres d'un any amb els de l'anterior?

<sup>25</sup> Cal...Recollir les dades de manera trimestral però comparar entre els trimestres d'un any amb els de l'anterior.

involucrin la població consumidora i els comerciants com a agents estratègics per al desenvolupament del sector i l'economia local.

El desenvolupament de la següent **iniciativa estratègica** a la ciutat es considera fonamental per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç i serveis

Adicionalment, es suggereixen els següents **objectius de gestió**, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

34. Premi a la creació de productes amb identitat o denominació d'origen.
35. Campanyes estacionals de promoció del comerç de proximitat i del turisme rural i alimentari a Gallecs, de les botigues de qualitat alimentària i del Mercat Municipal.
36. Creació d'espais informatius d'intercanvi, instàncies en què els comerciants puguin compartir experiències i debatre sobre el com gestionar i orientar el desenvolupament del sector.
37. Suport als comerciants amb dificultats lingüístiques i culturals per accedir als recursos oferts pel municipi.
38. Campanya "Coneix al comerciant del teu barri" i "Coneix els espais de producció agroecològica al municipi (Gallecs, botigues i obradors, mercat)".
39. Recuperació del Mercat de Can Borrell com a mercat de llavors/productes de l'hort els dissabtes al matí i introduir el mercat de Can Borrell el divendres al matí, amb la incorporació de parades de botigues de barris propers.
40. Promoció de botigues especialitzades en funció de les necessitats del barri. Per exemple, botigues d'animals de companyia ubicades prop dels parcs canins.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents **indicadors**:

- Variació interanual de les vendes (comerç al detall)<sup>26</sup>
- Augment de l'índex d'aprofitament del teixit comercial (anual<sup>27</sup>)
- Augment de l'índex d'atracció comercial (anual<sup>28</sup>)

**OE.14:** Atreure nous visitants i consumidors vinculats a les àrees industrials, que es troben emplaçats en el municipi i en les seves àrees d'influència.

Mollet del Vallès està situat a l'interior d'un anell industrial molt pròsper (vegeu la figura 5), ple de potencials consumidors que desconeixen l'oferta actual del sector de comerços i serveis, i que, amb noves estratègies de promoció, podrien funcionar com a pol d'atracció.

<sup>26</sup> Augment de més d' 1,5% anual.

<sup>27</sup> Actualment, l'IATC al municipi és del 72%, per tant, cal incrementar al menys un 8% aquesta dada per aconseguir una "ocupació òptima.

<sup>28</sup> Actualment, l'IAC al municipi és del 20%, es recomana arribar com a mínim al 30%.

L'atracció d'aquests nous consumidors i visitants dels cercles industrials d'influència s'ha de dur a terme amb una estratègia de promoció de l'experiència diferenciadora de consum a la ciutat. Aquesta s'ha de desenvolupar per una gestió i activació de l'espai públic dirigida a la dinamització del comerç i dels serveis a Mollet.

L'àmbit d'actuació d'aquest objectiu es relaciona directament amb l'enfortiment del reconeixement de la ciutat amb la seva àrea d'influència i es pot desenvolupar, per exemple, amb la posada en marxa d'una estratègia de màrqueting de la ciutat que destaquï els seus actius, les noves activitats de cultura, lleure i entreteniment que oferirà i la seva ubicació estratègica. És important destacar que l'àmbit d'influència de Mollet pot arribar als municipis que formen part de l'àmbit de la **B-30**, els de la xarxa **C-17** i la xarxa propera de treballadors de **Parcs Científics i Tecnològics**.

La ciutat haurà de mostrar-se més atractiva als nous visitants i oferir experiències de consum agradables, vinculades a l'ús intensiu de l'espai públic amb una dinàmica d'activitats i un disseny urbà que augmentarà l'atracció dels treballadors dels circuits industrials propers.

El desenvolupament de les següents **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)

Adicionalment, es suggereixen els següents **objectius de gestió**, com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

41. Millora de l'accés per a vianants de les estacions de la Renfe
42. Posar en marxa la totalitat de la **xarxa de carril bici** dissenyada per al Pla de mobilitat actual del municipi, incloent-hi trams amb connexió amb els polígons industrials.
43. Desenvolupament d'estratègies de *parklets* als espais circumdants a les estacions de Sant-Fost i Santa Rosa.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant el següent **indicadors**:

- Variació interanual de les vendes (comerç al detall)<sup>29</sup>

---

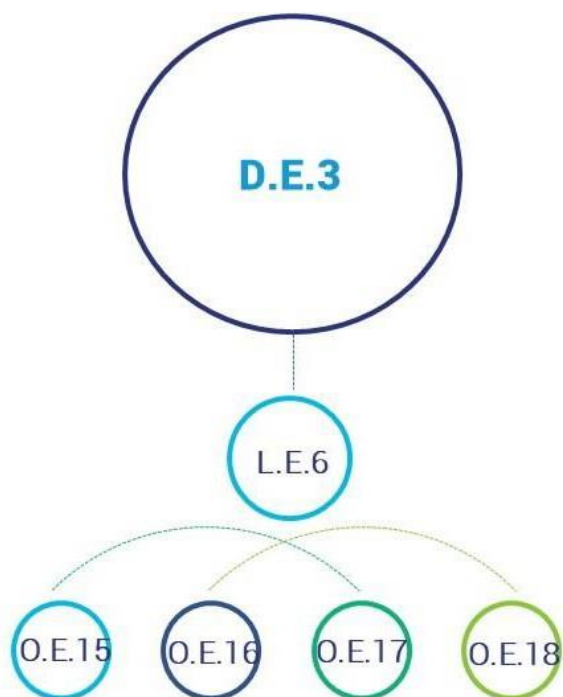
<sup>29</sup> Augment de més d'un 1,5% anual.

## D.E.3

# Una ciutat atractiva per a la inversió i l'emprenedoria

Ser una ciutat **atractiva per a la inversió i l'emprenedoria** en el sector del comerç i serveis és fonamental per mantenir el dinamisme de la ciutat i del municipi en general.

**Capturar inversió** és el resultat d'impulsar la competitivitat de la ciutat i de dotar-la d'una identitat forta, amb poder d'atracció, de tal manera que comenci a ser percebuda com **un lloc d'oportunitats**. Actualment, una ciutat atractiva per a la inversió i l'emprenedoria es caracteritza per contenir capitals d'inversió en sectors innovadors i que revitalitzin els espais disponibles existents, que apostin per comerços i serveis diferenciats, que valorin les eines que posseeix la ciutat i que, des d'aquesta base, dinamitzi l'economia de la ciutat en general i garanteixi l'existència d'una oferta que satisfaci els consumidors.



**Figura 6: Resum estratègic de la dimensió 3**

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

Per aconseguir aquest objectiu, una ciutat atractiva ha de comptar amb estratègies de col·laboració entre el **sector públic i el privat**, adreçades a emprendre i a capturar noves inversions, per assegurar un ambient de negocis de confiança, fèrtil i alineat a les tendències comercials emergents, i enfortir una ciutat que es reconeixerà com a sinònim d'innovació i oportunitats per al comerç i serveis.

## Declaració del Rumb Estratègic

La ciutat tindrà un sector de comerços i serveis atractiu per a la inversió i l'emprenedoria. Per tant, serà sinònim d'*oportunitats* per a ells. La ciutat destacarà per la *promoció de la seva privilegiada localització i connectivitat* com a recurs estratègic per atreure nous inversors; a més, gràcies a la *col·laboració dels agents públics i privats*, es crearan diferents espais i oportunitats per a la trobada i diàleg entre inversors i capital humà creatiu i avantguardista.

D'aquesta manera es potenciarà la dinamització del sector amb un ambient de negocis saludable, *revitalitzat, innovador i cosmopolita, que fomenti l'emergència de noves iniciatives –start-ups–* en el sector, en particular, i en l'economia local, en general.

---

### *LE6: Un Mollet del Vallès d'oportunitats*

---

Per crear un ambient obert i procliu a les noves *oportunitats* a la inversió i l'emprenedoria en el sector comercial i de serveis de la ciutat és clau articular estratègies diferents que destaquin les virtuts i els atributs de Mollet.

Mollet del Vallès té una situació privilegiada en la regió metropolitana, per la qual cosa *posar en valor la qualitat i l'accessibilitat dels mitjans i xarxes de transport* que té és fonamental com a estratègia per al posicionament de la ciutat. Això, sumat al *desenvolupament d'un entorn innovador*, serà decisiu per impulsar la creació de negocis que estiguin alineats amb les tendències emergents del sector del comerç i serveis.

Per això, es fomentarà la *constitució dels nous projectes emprenedors* i d'espais de cotreball (*coworking*), a més de l'arribada d'empreses emergents (*start-ups*), que complementin i enforteixin l'oferta de serveis de la ciutat.

La *col·laboració públic-privada* fomentarà l'obertura d'iniciatives i inversions que consolidin l'atracció cap a un Mollet de nous públics i, en conseqüència, de nous serveis i consumidors.

La ciutat es situa en un escenari dotat d'un panorama immillorable per atreure capitals que dinamitzin el sector del comerç i dels serveis (vegeu Figura 7), ja que és propera al districte d'innovació 22@ de Barcelona, és un dels principals centres urbans de l'àmbit de l'Autopista B-30, a més de situar-se propera a una bona part de la xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya i a la gran majoria de *start-ups* catalanes. Aquestes característiques han de servir com a motor per executar iniciatives atractives per al desenvolupament d'un nou escenari d'oportunitats per a la inversió i l'emprenedoria a la ciutat.



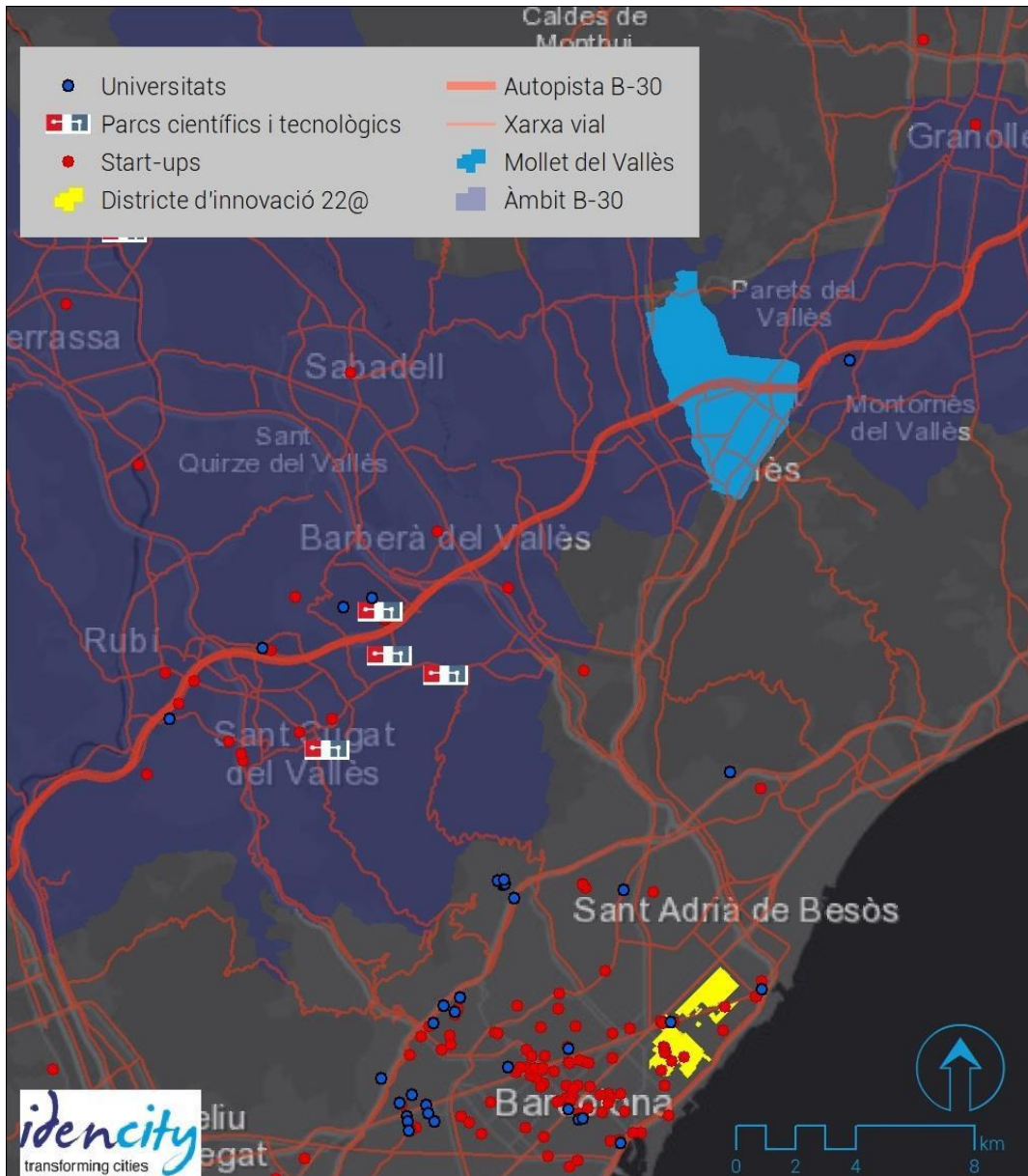


Figura 7: Àmbit territorial d'innovació proper a Mollet del Vallès: Districte d'innovació 22@, Parcs científics i tecnològics, i start-ups  
 Font: Idencity Transforming cities, 2018.

**OE.15:** Posar en valor la qualitat i accessibilitat del municipi, per diversos mitjans de transport públic i privat, per atreure inversors cap al sector del comerç i els serveis.

El municipi té infraestructures de connexió estatal i regional d'alta qualitat amb estacions de la línia RENFE ; òptimes carreteres com la B-30, que és considerada un eix de connexió important en el sud d'Europa. Així mateix, es preveu el pas del corredor mediterrani, una infraestructura que millorarà la connectivitat i augmentarà la competitivitat de la regió, i que pot beneficiar amb el seu pas a Mollet del Vallès.

Aquest potencial encara no ha estat prou valorat per impulsar el posicionament i reconeixement de la ciutat a la regió metropolitana, ja que pot ser una acció estratègica per atreure a nous serveis i consumidors al territori.

A més dels actius esmentats, Mollet es troba dins de la xarxa d'influència dels [Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya](#), de l'àmbit d'influència de la [B-30](#); i del [Catalonia Innovation Triangle](#).

Algunes característiques de la seva accessibilitat, són que és possible connectar el centre de la ciutat amb l'autopista AP-7 (enllaçada amb l'avinguda de Gaudí); la carretera B-500 (propera a la plaça de Pau Casals); i la carretera B-140 (continuació de l'avinguda de Rafael Casanova). Igualment, les zones industrials es troben enllaçades amb altres vies: l'autopista C-33; la carretera C-17 (polígon de Can Prat; polígon Can Magarola). Per l'estació Mollet-Sant Fost de RENFE passen les línies R-2 Nord (Aeroport-Sant Celoni); R-8 (Mollet-Castellbisbal-El Papiol) i per l'estació Mollet-Santa Rosa, la línia R-3 (Barcelona-Puigcerdà).

En aquest sentit, cal desenvolupar una estratègica de comunicació i màrqueting que valori aquestes característiques de Mollet, no com un lloc de pas, sinó com una ciutat d'oportunitats per als negocis i per gaudir d'una oferta de serveis, cultura i comerç de qualitat òptima.

El desenvolupament de tres de les [iniciatives estratègiques](#) a la ciutat es consideren fonamentals per generar una adequada articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)
- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible

Adicionalment, es recomanen els següents [objectius de gestió](#), com a estratègies per aconseguir aquest objectiu estratègic:

44. Disseny i implementació d'un [pla de màrqueting i comunicació](#) adreçat a diversos públics però en el qual l'accessibilitat i la ubicació privilegiada del municipi sigui valorat.
  - Incorporació dels elements relacionats amb la bona accessibilitat del municipi a la marca ciutat.
45. Continuar la implementació del [Pla de mobilitat](#) a la ciutat que incorpori una correcta distribució d'aparcaments propers a les entrades a la ciutat per autopistes i carreteres

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents *indicadors*:

- Percentatge d'ocupació dels locals comercials (anual)<sup>30</sup>.
- Percentatge d'ocupació de les zones qualificades com a polígons industrials (anual)<sup>31</sup>

**OE.16:** Incrementar l'atracció de capital extern a través de l'optimització de l'ambient de negocis i el posicionament del municipi en l'àmbit regional, nacional i internacional.

Mollet del Vallès ha de ser un **territori d'oportunitats per al desenvolupament dels negocis**, sinònim d'èxit per als nous projectes en diferents escales. Per això, la ciutat ha d'**incrementar l'atracció** de capitals externs, ja que ha d'esser **dinamitzadora d'espais de trobada** que enforteixin la confluència d'aquests nous actors, espais des dels quals es connectaran entre ells i es promouran estratègies que vagin de la mà amb les noves economies.

Es tracta, també, de promoure la cultura empresarial i facilitar les condicions perquè es pugui obrir nous negocis a la ciutat. Entre aquestes condicions destaquen: seguir millorant els procediments i facilitants tràmits per l'establiment de nous negocis a la ciutat, el foment de la cooperació públicoprivada, l'acompanyament i el finançament per establir empreses.

Destacar la proximitat del centre urbà de la ciutat a la via B-30, fet que ha d'esser considerat un valor per a l'atracció de nous capitals a Mollet i ha de convertir Mollet del Vallès en un centre òptim, tant per a la instal·lació de noves indústries, nous espais d'innovació i creació, com per a seus administratives o terminals logístics.

L'àmbit de la B-30 té dins dels seus actius importants centres de desenvolupament tecnològic, com el Parc de l'Alba; el Parc de Recerca de la Universitat Autònoma de Barcelona; l'Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de la Universitat Politècnica de Catalunya; l'Escola de Negocis ESADE CREÀPOLIS; el Parc Tecnològic del Vallès que per conté 150 empreses amb més de 2.900 treballadors o el Centre Intermodal de Mercaderies (CIM), que és un centre orientat a facilitar la distribució de mercaderies cap als principals centres d'activitat econòmica. També té equipaments significatius a la regió: l'Institut de Seguretat Pública de Mollet del Vallès o el Circuit de Catalunya a Montmeló. Això es troba en una superfície de 485 km<sup>2</sup>; en 23 municipis, amb prop de 1.018.166 habitants; empreses que generen ocupació a 387.478 persones, en 195 polígons d'activitat econòmica<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> El percentatge ideal d'ocupació està entre el 80 i el 100%.

<sup>31</sup> El percentatge ideal d'ocupació està entre el 80 i el 100%.

<sup>32</sup> Universitat Autònoma de Barcelona: Projecte B30. Disponible a: <<http://www.uab.cat/web/investigat/itineraris/relacio-amb-el-territori/territori-de-l-eix-b30/projecte-b30-1345663799206.html>>

El desenvolupament de dues de les **iniciatives estratègiques** a la ciutat es consideren fonamentals per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a Mollet del Vallès:

- ✓ Districte d'innovació i desenvolupament sostenible
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)

Adicionalment, el següent **objectiu de gestió**, afavoreix la consecució d'aquest objectiu estratègic:

46. Disseny i implementació d'un pla de màrqueting i comunicació que faci una anàlisi detallada de factors que afavoreixen l'atracció i/o expansió d'empreses a la ciutat.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents **indicadors**:

- Afiliacions al règim general de la S.S. del sector serveis (anual)<sup>33</sup>
- Enquestes internes i externes respecte a la valoració de l'ambient de negocis a Mollet del Vallès (anual)

**OE.17:** Fomentar l'atracció de *start-ups* en l'àmbit dels serveis, per fer impacte positivament en la creació de nous negocis i la revitalització dels existents.

Mollet del Vallès ha de ser un espai que garanteixi la construcció d'una economia del futur, que assegurarà la sobirania tecnològica de tots els seus actors.

Atreure noves economies com les que desenvolupen *start-ups* en el sector del comerç i dels serveis és fonamental perquè la ciutat es posi com un espai d'innovació, oportunitats i serveis de qualitat.

Mollet del Vallès és una ciutat que té vies de comunicació excel·lents amb una de les ciutats a escala mundial amb major poder d'atracció de *start-ups*, Barcelona<sup>34</sup>, i pot beneficiar-se d'això fomentant altres potencialitats que té la ciutat i els aspectes que treballa per millorar, com l'és l'escala humana del seu teixit urbà i comercial revitalitzat, el seu entorn natural, les indústries del metall i del sector de la química i farmacèutica, entre altres.

<sup>33</sup> Actualment, hi ha 10.922 afiliats (juny/2018). L'increment progressiu d'aquesta dada ha de...significarà una revitalització del sector de serveis a Mollet del Vallès.

<sup>34</sup> A Barcelona hi haes troben les *start-ups*: 21 Buttons; Coverfy; Restb.ai; Factorial; i Glovo, considerades dins de les 10 majors a Espanya. A més, en aquesta ciutat es troben instal·lades altres 46 empreses registrades com *start-ups* en EU-STARTUPS.COM: Edit; Pangea Aerspace; Indresmat S.L.; Besailor.net; Agicent App Company; FandangoSEO; Huvr Trek Group; Futura VR Studio; BioExpert Network; Findmyguides; Travy; Kronosocial; HeraSpace; Crew Privilege; Cliventa.com; Chartok Hospitality Marketplace; TheTool; Huballin; getMassage; Trabeja.com; Sapenta; 2 Digits Growth; TravelPerk; Facturedo; TAPP Water; INTELLIKOM, S.L.; ECrowd!; Kompyte; Webiners; Macsha; CapitalCell; FormalDocs; Cronnection; viCloning; Quipu; Hangnest; iBidLow.com; Semwhizz; Brodynt Global Services; BCN Startup Video; Byhours; Team Password Manager; WebsiteToolTester.com; Groupalia; InnoQuant; y Fotoefectos.com.

Es convidaran els principals impulsors<sup>35</sup> de finançament de les *start-ups* a Catalunya: “Caixa Capital Risc”, “Nauta Capital”, “Ysios Capital”, “Idinvest Partners” y “Kennet” a conèixer el projecte de foment d’aquest tipus d’empreses a la ciutat i a participar-hi.

Aprofitant el desenvolupament del sector quimicofarmacèutic a la ciutat es pot fomentar, també, l’atracció d’un dels sectors més forts de presència d’aquest tipus d’empreses. A Catalunya, el 18% de les *start-ups* pertanyen al sector de la "salut, ciència i medi ambient, solament situat darrere de l’orientat a la "tecnologia, xarxes i tasques digitals" que lidera el índex d’atracció de *start-ups* amb el 22%<sup>36</sup>.

Adicionalment, el següent **objectiu de gestió**, afavoreix la consecució d’aquest objectiu estratègic:

- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç
- ✓ Experiència de *placemaking* (Experiència Mollet)
- ✓ Districte d’innovació i desenvolupament sostenible
- ✓ Estratègia de *branding* (Marca ciutat)

Adicionalment, el següent **objectiu de gestió**, afavoreix la consecució d’aquest objectiu estratègic:

47. Disseny d’un **pla de màrqueting i comunicació** amb la utilització d’elements atractius per a empreses *start-ups*.

L’evolució del desenvolupament d’aquest objectiu estratègic es podrà mesurar mitjançant els següents **indicadors**:

- Nombre d’empreses *start-ups* al municipi (anual).
- Índex d’aprofitament del teixit comercial (anual).<sup>37</sup>
- Nombre d’esdeveniments empresarials celebrats al municipi (anual).

**OE.18:** Incrementar la col·laboració publicoprivada per assegurar l’efectivitat de la dinamització comercial i de serveis de la ciutat.

La dinamització dels comerços i serveis està altament vinculada a l’augment de la col·laboració entre el sector públic i el privat.

Perquè s’incrementi la col·laboració publicoprivada és important el

<sup>35</sup>Informació extreta del Govern de la Generalitat de Catalunya a la plataforma “Barcelona & Catalonia Startup Hub”, disponible a: <http://startupshub.catalonia.com/>

<sup>36</sup> VIAempresa, 2015, “El mapa de les startups catalanes”. Disponible a: <https://www.viaempresa.cat/empren/el-mapa-de-les-start-ups-catalanes-14671-102.html>

<sup>37</sup> Actualment, l’IATC al municipi és del 72%, per tant, cal incrementar al menys un 8% aquesta dada per aconseguir una “ocupació adequada”.

**desenvolupament d'espais de trobada** i la definició de projectes estratègics on tots dos guanyin i es faciliti la creació de negocis innovadors.

Cal formar a tots els actors sobre els beneficis derivats de treballar de forma col·laborativa per desenvolupar processos productius més eficaços i eficients. Per això, cal un procés transversal **de difusió i capacitació de totes les esferes involucrades** (comerciants, empresaris, administració pública, etc.). També cal fer accions que transcendeixin més enllà de la mera formació i convidin a posar en pràctica els valors de la col·laboració.

Una iniciativa pot ser la **creació d'una Entitat Público-Privada Gestora del Comerç** de la Ciutat, que sigui capaç de liderar les campanyes d'associativitat del sector públic amb el privat en l'àmbit del comerç i els serveis a Mollet del Vallès.

També s'haurà de treballar a:

- L'enfortiment de la capacitat de lideratge de l'administració pública per aglutinar agents al voltant d'un mateix projecte;
- La designació de papers i funcions concretes, que permetin processos de col·laboració i cooperació amb les bases definides prèviament;
- El treball en els principis de la col·laboració i els beneficis que comporta respecte a la competència;
- El foment del traspàs d'informació entre els agents i la creació de sinergies i ajuda mútua;
- El desenvolupament, la governança i transparència dels diferents agents participants per incrementar la confiança entre ells.

El desenvolupament de la següent **iniciativa estratègica** a la ciutat es considera fonamental per generar una òptima articulació de l'objectiu estratègic en la dinamització del comerç i els serveis a la ciutat:

- ✓ Entitat Público-Privada Gestora del Comerç

Addicionalment, el següent **objectiu de gestió** afavoreix l'acompliment d'aquest objectiu estratègic:

48. Desenvolupament d'una agenda de rodes de negocis amb actors claus per convidar-los a participar com a socis.

L'evolució del desenvolupament d'aquest objectiu estratègic s'ha mesurar mitjançant els següents **indicadors**:

- Nombre de projectes de col·laboració público-privada formulats (semestral)

## 8.2 Planificació de l'execució dels objectius de gestió proposats

CURTTERMINI (0-3 ANYS)			
D1: Un sector de comerç i de serveis competitiu			
LE1		LE2	
OE1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudi de zones prioritàries d'actuació per la dinamització del comerç</li> </ul>	OE4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manteniment de fires de comerç i ampliació de les activitats</li> <li>Punt de recollida de <i>e-commerce</i> al Mercat Municipal</li> </ul>
OE2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un grup de treball que impulsi la innovació tecnològica del comerç al municipi</li> <li>Mapa virtual dels comerços i serveis del municipi</li> <li>Targeta de fidelització</li> <li>Ampliació dels horaris comerços</li> </ul>	OE7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament de formacions específiques i d'alt nivell per actualitzar el sector amb la vinculació de noves tecnologies i el màrqueting digital</li> <li>Creació d'un segell segell de distinció que premii als comerços i comerciants pel seu creixement, per la seva innovació, integració, identitat, qualitat, sostenibilitat, entre altres.</li> </ul>
OE3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campanyes de fidelització de clients en tots els comerços de la ciutat</li> <li>optimització de llocs web i publicitat en línia</li> <li>Fires i festes relacionades amb el sector agroalimentari de qualitat</li> <li>Potenciar el mercat municipal com a referent territorial de producte fresc de qualitat</li> <li>Potenciar Mercat Municipal: horaris obertura, servei d'entrega a domicili i punts de recollida</li> <li>Estudi de reubicació del Mercat setmanal per tal de reduir la dispersió i generar un pol compacte de compra</li> </ul>	OE8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament, amb la regidoria d'Ocupació, d'una oferta formativa d'acord amb les necessitats de les empreses i dels comerços de la ciutat, enfocada a produir en l'àmbit de la innovació i les start-ups</li> <li>Construcció d'aliances publicoprivades a través de les àrees de responsabilitat social de les empreses existents al territori per implementar els projectes pilot generats pel talent innovador que s'instal·li al municipi.</li> </ul>

**Figura 8: Taula amb els objectius de gestió de la dimensió 1 de curt termini**  
 Font: Idencity Transforming cities, 2018.

CURTTERMINI (0-3 ANYS)			
D2: un municipi de referència en comerç i serveis			
LE4		LE5	
OE9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pla estratègic de posicionament i marca Mollet del Vallès que projecti una imatge positiva</li> <li>Tallers de participació ciutadana per vincular a la població consumidora en la definició d'aquesta imatge i nova identitat de la ciutat</li> <li>Generació de campanyes que potencin l'atracció de consumidors i posin en valor de la cultura els productes fets a mà i el comerç agro-ecològic</li> </ul>	OE12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realització d'un estudi de l'estat i capacitat dels espais públics de la ciutat</li> <li>Difusió d'una agenda d'esdeveniments</li> </ul>
		OE13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premi a la creació de productes amb identitat o denominació d'origen</li> <li>Difusió de campanyes estacionals de promoció del comerç de proximitat</li> <li>Campanya " Coneix al comerciant del teu barri"</li> <li>Creació d'espais informatius d'intercanvi d'experiències</li> <li>Support als comerciants amb dificultats lingüístiques</li> <li>Organitzar el Mercat de les llavors de Can Borrell</li> </ul>
OE10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pla de comunicació del relat de la ciutat basat en la seva història, cultura i identitat</li> <li>Realització de campanyes de vinculació del comerç amb les escoles</li> <li>Impulsar activitats "El comerç i les escoles" i "les escoles i Gallecs"</li> </ul>		

**Figura 9: Taula amb els objectius de gestió de la dimensió 2 de curt termini**  
 Font: Idencity Transforming cities, 2018.

CURT TERMINI (0-3 ANYS)	
D3: Una ciutat atractiva per a la inversió i l'emprenedoria	
LE6	
<b>OE15</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla de màrqueting i comunicació promocionant l'accessibilitat i la ubicació</li> </ul>
<b>OE18</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseny i implementació d'un pla de màrqueting i comunicació que faci una anàlisi detallada de factors que afavoreixen l'atracció i/o expulsió d'empreses a la ciutat</li> </ul>

*Figura 10 Taula amb els objectius de gestió de la dimensió 3 de curt termini*

Font: Idencity Transforming cities, 2018.



MIG TERMINI (4-8 ANYS)					
D1: Un sector de comerç i de serveis competitiu					
LE1		LE2		LE3	
OE1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campanya de promoció del comerç a escala metropolitana</li> </ul>	OE6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un pla municipal de millora urbana municipal de les voreres i calçades, amb la prioritat d'acció el centre de la ciutat</li> <li>Creació d'un pla de paisatge urbà que incorpori com a zona prioritària el centre de la ciutat</li> <li>Creació d'un pla d'ocupació dels baixos comercials</li> <li>Instal·lació de <i>Parklets</i> a les zones amb baixos comercials buits</li> </ul>	OE8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació de programes de beques i ajudes, amb el patrocini del sector privat, dirigides a projectes pilot innovadors i que aportin valor afegit a l'oferta comercial i de serveis de la ciutat</li> </ul>
OE2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament d'estratègies de <i>parklets</i> propers als comerços de la ciutat</li> </ul>				

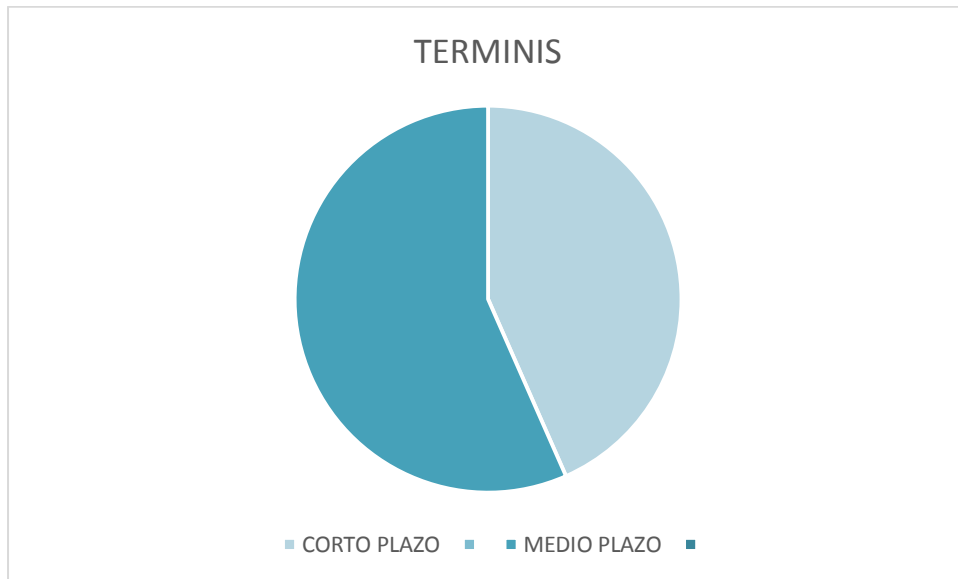
Figura 11: Taula amb els objectius de gestió de la dimensió 1 de mitjà termini

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

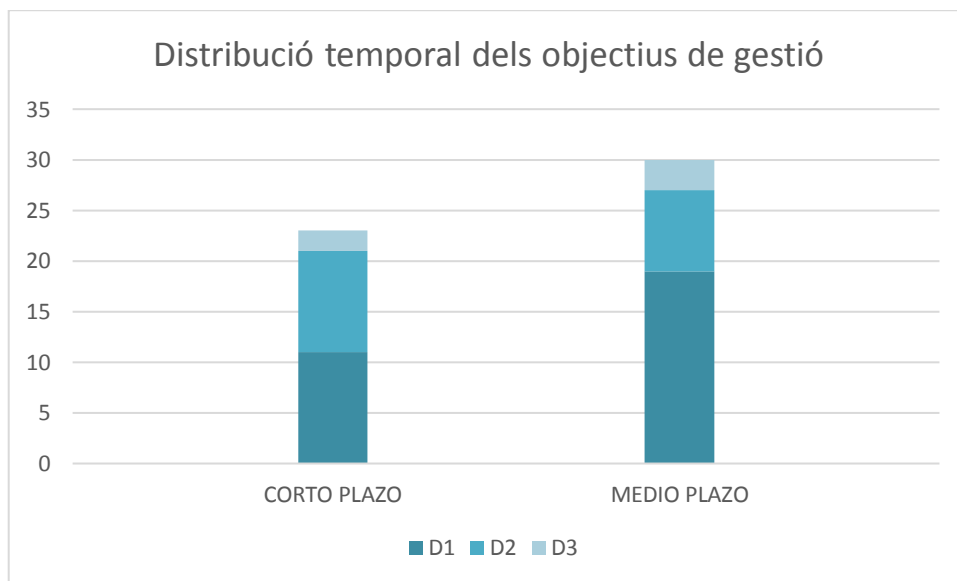
MIG TERMINI (4-8 ANYS)					
D2: un municipi de referència en comerç i serveis			D3: Una ciutat atractiva per a la inversió i l'emprenedoria		
LE4		LE5		LE6	
OE9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tallers de participació ciutadana per construir i difondre el relat de ciutat</li> <li>Pla estratègic posicionament i marca</li> <li>Campanyes per atreure consumidors</li> <li>Aprofitar l'existència de la Xarxa de Parcs Naturals de la Regió Metropolitana de Barcelona i promocionar-ne la vinculació de Gallecs</li> </ul>	OE13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoció de botigues especialitzades per barri</li> </ul>	OE17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pla de Màrqueting i comunicació focalitzat en start-ups</li> </ul>
OE10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de recuperació i preservació del patrimoni arquitectònic, que valori la història i cultura del municipi</li> </ul>	OE14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millora de l'accés per a vianants de les estacions de la Renfe</li> <li>Posar en marxa la totalitat de la xarxa de carril bici dissenyada per al Pla de mobilitat actual del municipi</li> <li>Desenvolupament d'estratègies de <i>parklets</i> als espais circumdants a les estacions de Sant-Fost i Santa Rosa</li> </ul>	OE18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament d'una agenda de rodes de negocis amb actors claus per convidar-los a participar com a socis</li> </ul>

Figura 12: Taula amb els objectius de gestió de la dimensió 2 i 3 de mitjà termini

Font: Idencity Transforming cities, 2018.



**Figura 13. Distribució del pes dels objectius de gestió en curt, mig i llarg termini**  
 Font: Idencity Transforming cities, 2018.



**Figura 14. Distribució dels objectius de gestió en curt, mig i llarg termini per dimensions**  
 Font: Idencity Transforming cities, 2018.

## 9. Pla d'acció

El Pla d'acció que es detalla és una proposta per dinamitzar el comerç i els serveis a Mollet del Vallès en particular, i l'economia de la ciutat, en general, entenent els vincles i la interdependència que hi ha entre el sector i el desenvolupament econòmic local. Es formula des d'una *perspectiva multidimensional*, que detalla les iniciatives i recomanacions integrals.

Com a resultat del treball d'anàlisi i de l'estructuració dels resultats obtinguts en els diversos exercicis de participació ciutadana desenvolupats en el municipi en el marc d'aquest Pla, es proposen accions estratègiques que permetran definir àmbits a enfortir, mitjançant iniciatives més adequades per aconseguir els resultats esperats, i l'horitzó de planificació temporal en el qual s'ha de treballar per a la seva efectiva implementació.

Per això, a partir dels objectius formulats, s'ha estructurat un mapa estratègic (vegeu Figura 17), que permet identificar tant els àmbits concrets d'actuació de cada objectiu, així com el seu paper en el conjunt de l'estratègia de revitalització comercial que es proposa.

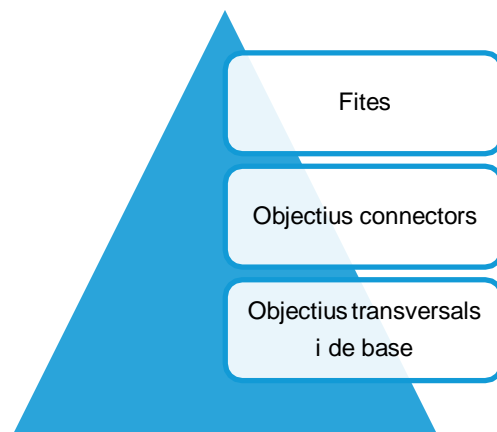


Figura 15: Estructura del mapa estratègic dels objectius a desenvolupar per al Pla de dinamització del comerç i dels serveis de Mollet del Vallès

Font: Idensity Transforming cities, 2018.

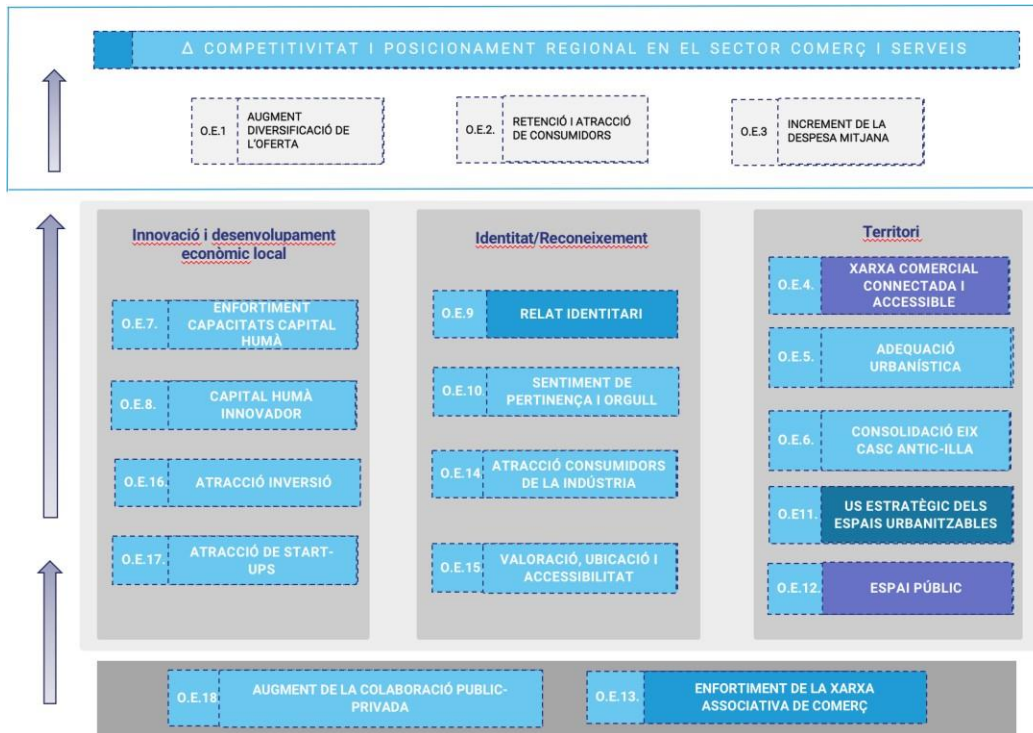
El *primer nivell*, la base, fa referència a aquells objectius que són indispensables i serveixen de fonament per a l'èxit de l'estratègia proposada. En altres paraules, aquests objectius constitueixen condicions essencials per a l'evolució del sector del comerç i dels serveis en relació amb les capacitats d'actuació i de gestió que, avui dia/actualment, tenen un ampli marge de millora a Mollet.

En *segon nivell* hi ha els objectius referents als àmbits específics d'actuació sobre els quals és necessari focalitzar i prioritzar esforços. Es classifiquen en tres àmbits específics que estructuraran el Pla estratègic: territori; identitat i reconeixement; i innovació i desenvolupament econòmic local.

En *tercer nivell* inclou els objectius finals, que suposen la culminació, en forma de fites, de l'estratègia proposada. Per aconseguir aquests objectius de tercer

nivell (*fites*), s'ha de treballar en la consecució dels objectius que actuen com a condicions de base i aquells que figuren com a connectors.

El mapa estratègic resultant del Pla estratègic per a la dinamització del sector del comerç i els serveis es presenta a continuació(vegeu Figura 18):



**Figura 16: Mapa estratègic**

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

L'articulació dels objectius específics plantejats mostra com a la base se situen els objectius específics "*d'enfortiment de la xarxa associativa de comerç*" (O.E. 13) i "*d'augment de la col·laboració publicoprivada*" (O.E.18), que són transversals al Pla de dinamització del comerç i els serveis.

D'altra banda, s'han identificat tres àmbits d'actuació específics, en els quals se situen els objectius connectors, el paper dels quals és determinant per impulsar la revitalització comercial buscada a Mollet. A cadascun d'aquests àmbits se li associa una bateria d'objectius específics:

Per al desenvolupament de la "*innovació i desenvolupament econòmic local*" es vinculen els objectius específics següents: "enfortiment de les capacitats del capital humà" (O.E.7); "vinculació del talent humà local cap a la innovació i creació de nous serveis" (O.E.8); "atracció d'inversió" (O.E.16); i "atracció de *start-ups*" (O.E. 17).

En l'àmbit de "*la identitat i reconeixement*" es vinculen els objectius específics de: "relat identitari" (O.E.9); "sentiment d'orgull i pertinença a la ciutat" (O.E.10); "atracció

de consumidors de les àrees industrials circumdants" (O.E.14); i "valorar la ubicació i accessibilitat de la ciutat" (O.E.15).

Finalment, en relació amb l'àmbit de "*territori*" es van identificar els objectius específics de: "xarxa comercial connectada i accessible" (O.E.4); "adequació urbanística" (O.E.5); "consolidació de l'eix comercial nucli antic-Illa" (O.E.6); "ús estratègic dels espais urbanitzables (O.E.11); i "espais públics" (O.E.12).

El desenvolupament d'aquests objectius connectors ens portarà a aconseguir les metes o objectius finals del Pla, situades en la cúspide de la piràmide (Figura 17) dins dels quals es van identificar els objectius de: "augment de la diversificació de l'oferta" (O.E.1); "retenció i atracció de consumidors" (O.E.2); i "increment de la despesa mitjana" (O.E.3). Tot això, generarà finalment *l'augment de la competitivitat i el posicionament regional del sector* del comerç i dels serveis de Mollet del Vallès.

## 9.1 Iniciatives estratègiques: activadores/impulsores de la dinamització comercial i de serveis a la ciutat

Per al desenvolupament efectiu dels diferents objectius plantejats en el Pla de dinamització del comerç i dels serveis de Mollet del Vallès es proposen *actuacions transversals d'alt impacte*, que actuen com a *activadores de la transformació* del sector en el municipi.

Les *iniciatives estratègiques impulsores es vinculen unes amb altres* (Figura 19), interaccionen amb la població i el territori, estan en *diàleg amb la innovació* i impulsen la *identitat* del municipi



**Figura 17** *Iniciatives estratègiques per dinamitzar el comerç i els serveis a Mollet del Vallès.*  
 Font: Idencity Transforming cities, 2018.

La selecció d'aquestes cinc iniciatives es duu a terme tenint en consideració:

1. Els actius i potencialitats del municipi.
2. Les millors pràctiques identificades en diverses ciutats de l'àmbit nacional i internacional; les estratègies de revitalització del comerç i dels serveis que han estat efectives per augmentar la competitivitat del sector i posicionar-se com a ciutats de referència.
3. La capacitat d'activar diversos objectius estratègics i, en conseqüència, de convertir-se en un motor de desenvolupament transversal en tota l'economia local, afavorint el compliment d'objectius del Pla de revitalització comercial i de serveis de Mollet.

S'han proposat aquests *motors de dinamització* per al comerç i els serveis *tenint en compte sempre la naturalesa, la localització territorial i potencial de la ciutat*, així com les opinions recollides en les diferents instàncies de participació ciutadana desenvolupades. Es tracta d'iniciatives que no escapen a *un futur possible a Mollet del Vallès*.

A continuació, es descriu cadascuna d'aquestes iniciatives, així com el seu abast, impacte i ruta d'implementació.

## 9.1.1 Un districte d'innovació

### Què són els districtes d'innovació?

Els districtes d'innovació són àrees geogràfiques que reuneixen emprenedors, institucions d'ensenyament, *start-ups*, empreses d'innovació i desenvolupament tecnològic o biomèdic, entre altres. El concepte és relativament recent i respon a l'esforç intencional de creació de nous productes, tecnologies i solucions de mercat per mitjà de la convergència de diversos sectors<sup>38</sup>. Es tracta d'espais que es desenvolupen a escala humana, promouen l'ús de tecnologies netes, impulsen la innovació de forma inclusiva i sostenible i es converteixen en llocs de trobada, en els quals diversos agents del món acadèmic, científic i emprenedor s'interconnecten i comparteixen els seus coneixements.

Són espais que es caracteritzen per desenvolupar un ambient de col·laboració, en els quals col·lisionen i se superposen relacions entre empreses, persones, espais, béns, infraestructures, capitals, i experiències (Wagner i Toring, 2016).

Els districtes d'innovació es desenvolupen en àrees que són atractives per als professionals que hi treballen, ja que *són contenidors i creadors d'experiències i de llocs*; són capaços d'atreure el seu capital humà, no només per treballar-hi, sinó també per viure-hi? i gaudir de la ciutat.

Els districtes d'innovació no són edificis tancats i aïllats de la resta de la urbanització, sinó una *estructura dispersa* en diferents punts del territori, connectada entre si per mitjà d'espais públics i opcions de transport sostenibles (carril bici i senderes per als vianants).

### Mollet del Vallès: un territori idoni per a un districte d'innovació

Mollet té característiques idònies per concretar reeixidament un districte d'innovació i beneficiar-se de tots els efectes que una iniciativa comporta.

Es tracta d'una *ciutat compacta*; que té una *ubicació estratègica* (vegeu Figura 5 i Figura 20) propera als principals centres urbans de la província; a vies i equipaments d'envergadura regional al Vallès Oriental i Occidental, com l'és *l'Àmbit de la B-30* (autopista) que agrupa 23 municipis o el *Catalonia Innovation Triangle*; com a *indústries capdavanteres en facturació en l'àmbit nacional* com l'Institut Grifols, SA i Sandoz Industrial Products, SA<sup>39</sup>, Bimbo<sup>40</sup>, Magneti Marelli España, SA<sup>41</sup>, DE Coffee & Tea Southern Europe, SL<sup>42</sup>, Superfícies de Alimentación, SA<sup>43</sup>, Thyssenkrupp Materials Iberica, SA<sup>44</sup>, Coaliment

<sup>38</sup>Kats y Wagner, 2014. "The Rise of Innovation Districts: A new Geography of Innovation in America". Metropolitan Policy Program at Brookings

<sup>39</sup> Fabricació de productes farmacèutics de base

<sup>40</sup> Fabricació de productes de fleca i pastes alimentàries

<sup>41</sup> Fabricació de components per a vehicles de motor

<sup>42</sup> Elaboració de cafè, te i infusions

<sup>43</sup> Comerç al detall

<sup>44</sup> Comerç a l'engròs de metalls i minerals metàl·lics

Granollers, SA<sup>45</sup>, Ideo Technologies SAU<sup>46</sup> i ITW España SA<sup>47, 48</sup>.

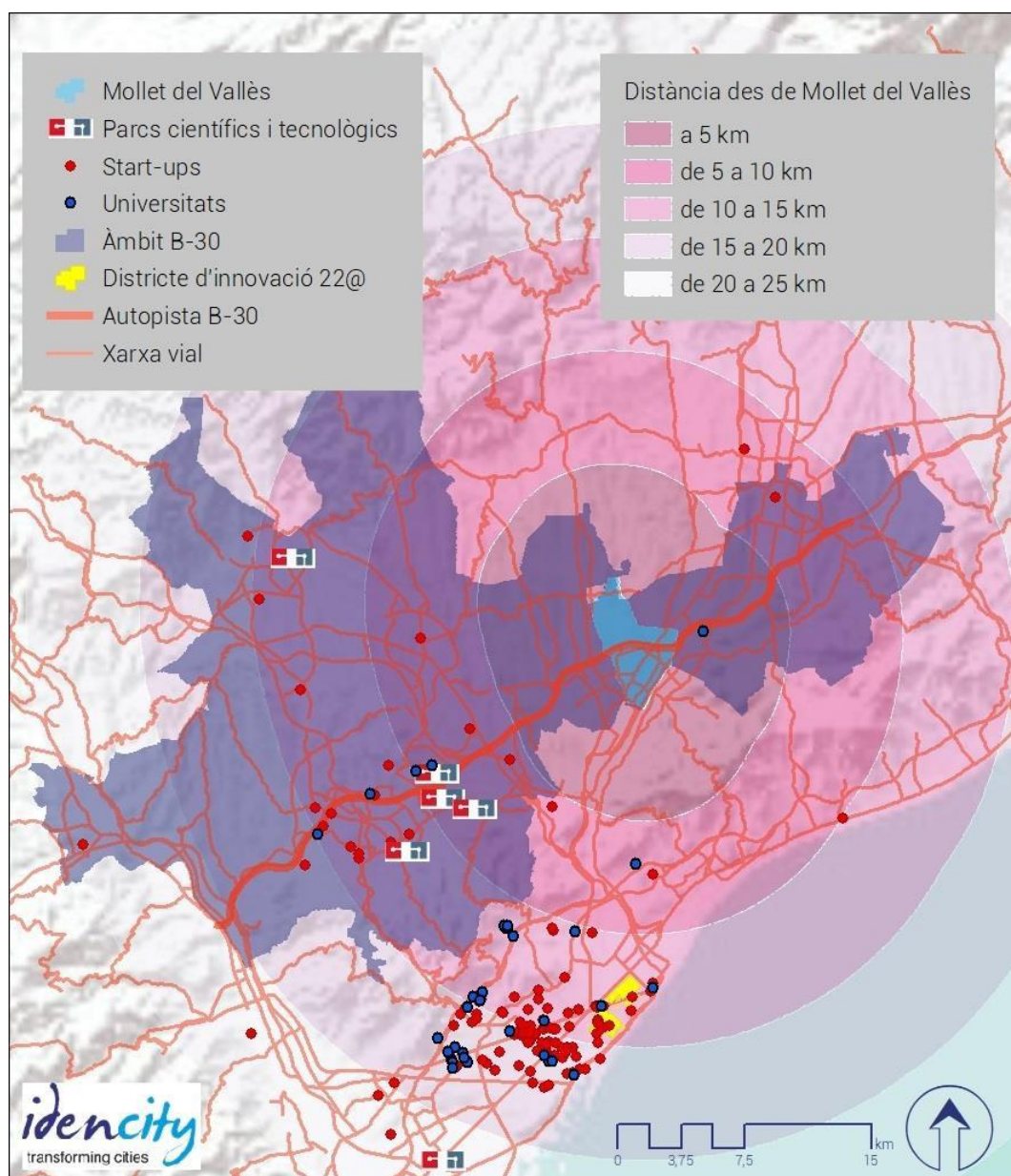


Figura 18: Imatge del satèl·lit de Mollet del Vallès i poblacions properes

Font: Google earth Pro, © 2018 Google, amb data 29 de setembre de 2017.

<sup>45</sup> Intermediaris de productes alimentaris, begudes i tabac

<sup>46</sup> Disseny i fabricació de productes tecnològics per als sectors de l'automoció i Internet.

<sup>47</sup> Serveis tècnics d'enginyeria

<sup>48</sup> Diputació de Barcelona, Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. Informe territorial de la província de Barcelona (2015), pàg. 180.



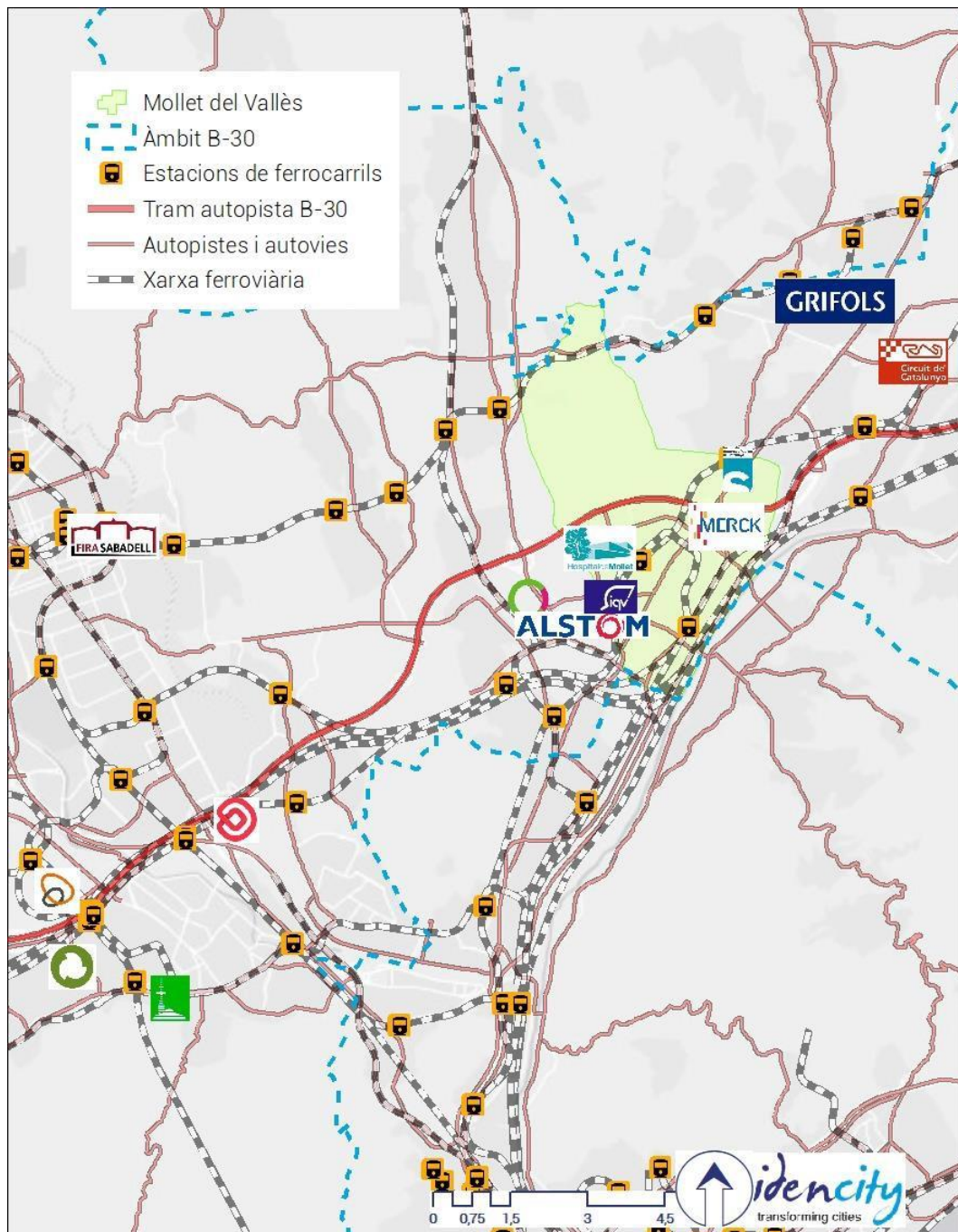
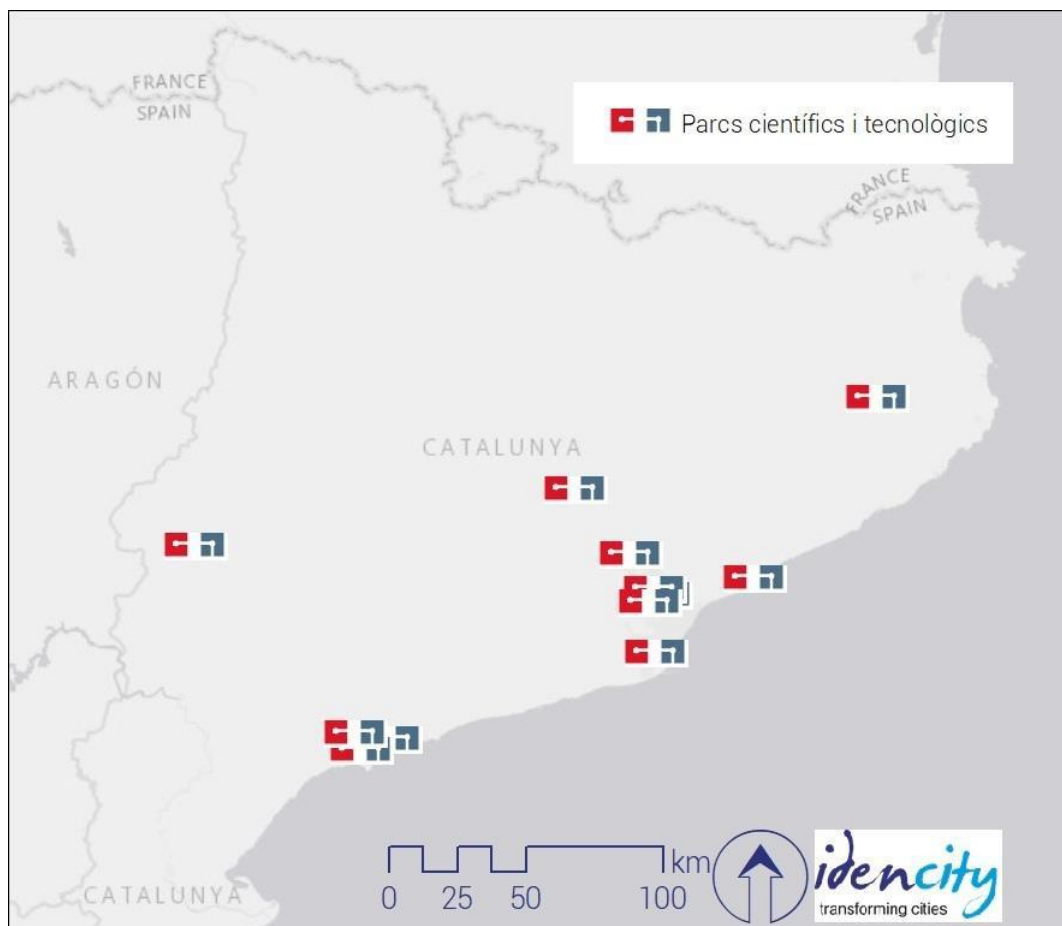


Figura 19: Principals Indústries, capitals i vies de comunicació existents a les proximitats de Mollet del Vallès

Font: Idensity Transforming cities, 2018.

A més a més, *Mollet téactius regionals importants* (vegeu Figura 21) que s'han de valorats per facilitar la implementació del Dd?istricte d'li?nnovació en l'àmbit local de la ciutat. Territorialment, la localització privilegiada de Mollet del Vallès situa la ciutat dins de l'àrea d'influència de la *Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya* (vegeu Figura 22), oportunitat que s'ha d'aprofitar i explotar en la planificació de la creació del Dd?istricte. A diferència de les tipologies dels parcs científics, el model proposat és proper a la població i contribueix a la millora de la seva qualitat de vida, i genera la capacitat d'atreure nous residents al

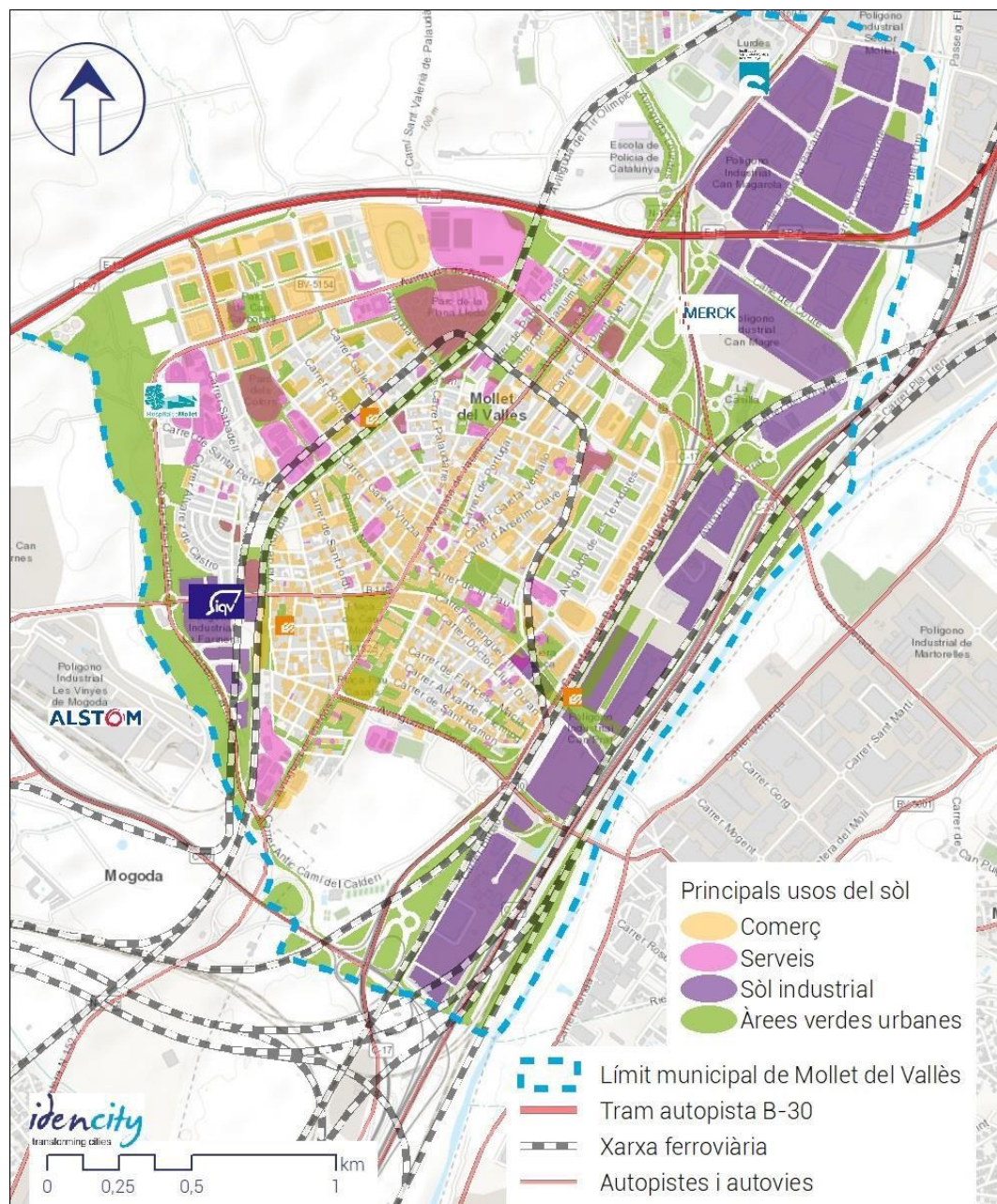
municipi en edat econòmicament activa, a causa de l'oferta laboral vinculada a treballs amb remuneracions d'acord amb la qualificació que implica el desenvolupament d'innovació, recerca, i tecnologia en els diferents àmbits pels quals s'orienti. A més, Mollet pertany també a la Regió Metropolitana de Barcelona. Es tracta d'un espai urbà amb nuclis diversos i dispersos, però molt ben integrats, gràcies a la xarxa viària i de comunicació. D'aquesta manera, les activitats de la capital de Catalunya es poden descentralitzar d'una manera no només efectiva, sinó, també, eficient. En aquest espai que ocupa un 10% del territori català, viu el 68% de la població de Catalunya. Mollet del Vallès ha de ser capaç d'aprofitar millor la seva ubicació privilegiada i de proximitat a Barcelona.



**Figura 20: Mapa de la Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya**  
 Font: Idencity transforming cities, sobre Memòria de la XPCAT, "10 Anys Connectant", 2013.

Els agents territorials actius a la ciutat són molt importants. Per això és essencial que a Mollet del Vallès hi hagi institucions referents com InKemia, l'*Instituto de Seguridad Pública de Cataluña* (ISPC - un centre adscrit a la *Universitat de Barcelona*) i un altre centre vinculat a la Universitat Autònoma de Barcelona.

A més, territorialment, pel fet de tenir una localització òptima, Mollet ha estat ciutat preferida per importants indústries per a la seva instal·lació, com per exemple el *Polígon Can Magarola*, on hi ha situa Thyssenkrupp Plastic Ibèrica; C.P.Q. Ibèrica SAU<sup>49</sup>; la fàbrica tèxtil INVERSE<sup>50</sup>; Orxicot Vallès, del grup Hierros Marcelino Franco<sup>51</sup>; un centre de producció de la indústria química ARKEMA; la indústria d'innovació en mobilitat IDNEO; la distribuïdora DISBE<sup>52</sup>; el centre de distribució de subministraments industrials ALACER MAS, i la fàbrica d'encofrats STEN, entre altres.



**Figura 21: Capitals actives a Mollet del Vallès**  
 Font: Idensity Transforming cities, 2018.

<sup>49</sup> Indústria química i d'instal·lacions.

<sup>50</sup> Fàbrica especialitzada en roba esportiva d'alta gamma.

<sup>51</sup> Empresa dedicada al subministrament de peces d'acer al carboni.

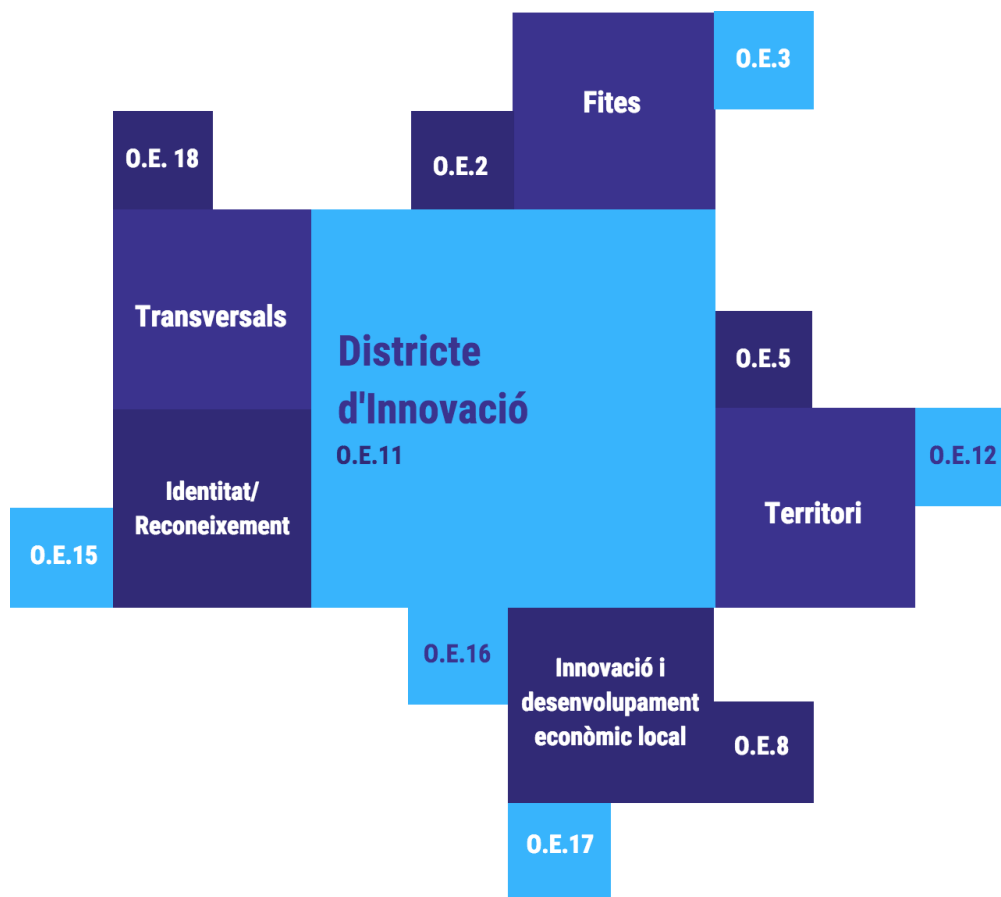
<sup>52</sup> Empresa distribuïdora de begudes especialitzada en hostaleria i alimentació.

## Impacte en el Pla estratègic

La implementació d'un projecte com aquest a Mollet no només permet millorar el seu reconeixement i capacitat d'influència a la comarca i a la Regió Metropolitana de Barcelona, sinó que és permet *augmentar la seva capacitat d'atracció* d'empresaris, treballadors i investigadors, generar *fluxos permanents d'activitats i persones* que es tradueixen en *compradors i usuaris* potencials del sector del comerç i dels serveis de la ciutat.

El desenvolupament del **Districte d'innovació** a la ciutat es considera d'*alt impacte* per aconseguir la dinamització dels comerços i serveis a la ciutat. Es tracta d'un model que genera les condicions per a la creació i l'expansió d'empreses i llocs de treball que, alhora, atreu nous públics i consumidors potencials. Es tracta d'un *cercle virtuos de retroalimentació* entre les dinàmiques urbanes i econòmiques de la ciutat.

La *morfologia i disseny a escala humana* genera un ambient de consum que *retindrà i atraurà consumidors*, incrementarà la despesa mitjana realitzada a la ciutat. Al mateix temps, per la seva naturalesa, el Districte impulsarà la vinculació del talent humà local cap a la innovació i creació de nous serveis, fet que permetrà enfortir l'oferta del sector en el municipi, i fer-la diferent dels competidors a la regió.



**Figura 22:** Mapa de configuració estratègica de la iniciativa Districte d'innovació dins del Pla de dinamització del comerç i els serveis per la ciutat.

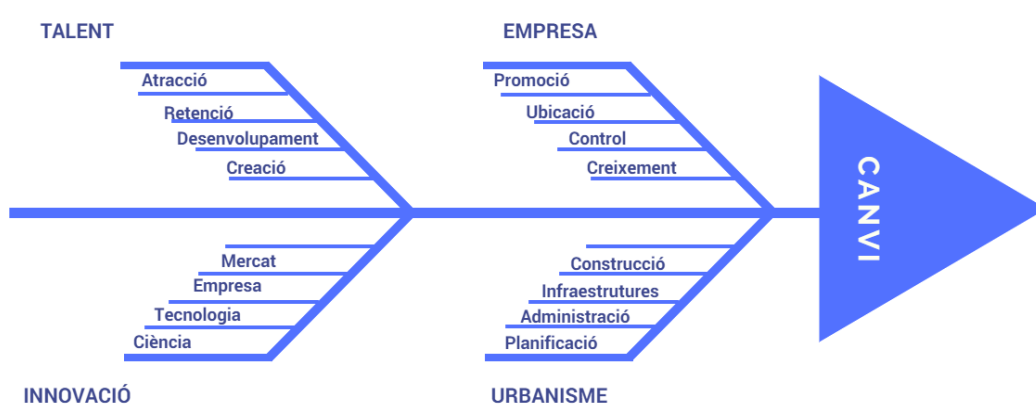
Font: Idencity Transforming cities, 2018.

Aquesta iniciativa estratègica té una forta incidència en el Pla de dinamització del comerç i dels serveis en el municipi, ja que pot activar l'assoliment de molts objectius estratègics, com es pot veure en la Figura? 24.

- Objectius transversals: "Incrementar la col·laboració publicoprivada per assegurar l'efectivitat de la dinamització comercial i de serveis de la ciutat" (O.E.18).
- Objectius de l'àmbit "*territori*":
  - "Promoció de l'adequació urbanística dels espais comercials per millorar-ne l'accés, l'ocupació i l'articulació amb l'entorn urbà" (O.E.5).
  - "Potencilització de la identitat i competitivitat del municipi a través d'un ús estratègic dels espais urbanitzables disponibles" (O.E.11).
  - "Conversió de Mollet del Vallès en un punt de referència i trobada per a diferents actors a través de l'activació dels espais públics de la ciutat" i (O.E.12).
- Objectius de l'àmbit "*innovació i desenvolupament econòmic local*"
  - "Impuls de la vinculació del talent humà local cap a la innovació i creació de nous serveis que enforteixin l'oferta comercial i de serveis del municipi"(O.E. 8).
  - "Increment de l'atracció de capital extern a través de l'optimització de l'ambient de negocis i el posicionament del municipi en l'àmbit regional, nacional i internacional." (O.E.16)
  - "Foment de l'atracció de *start-ups* en l'àmbit dels serveis, impacte? positiu en la creació de nous negocis i la revitalització dels existents." (O.E.17)
- Objectius de l'àmbit de la "*identitat i el reconeixement*":
  - "Valoració de la qualitat i l'accessibilitat del municipi per diversos mitjans de transport públic i privat per atreure inversors cap al sector del comerç i dels serveis" (O.E.15);
- Respecte a les *fites*, el Districte d'innovació aconsegueix impactar als:
  - O.E. 2: "Retenció i atracció de consumidors al municipi per tal que tingui un impacte positiu en el sector del comerç i serveis, i en l'economia local en el seu conjunt"
  - O.E.3." Increment de la despesa mitjana realitzada en el comerç de la ciutat, tant per compradors locals com per externs, per maximitzar l'experiència de compra a través de tots els actius amb els quals explica Mollet del Vallès".

El **Districte d'innovació ha de ser** un territori emblemàtic i amb capacitat vinculant per als emprenedors disposats a *crear i oferir nous serveis* relacionats amb l'activitat del Districte: els comerciants, la població resident, treballadors i visitants.

La singularitat del Districte d'innovació de Mollet del Vallès s'ha de basa en el seu vincle amb la dinamització del sector comercial i de serveis, ja que ha de prendre com a principi la *distribució orgànica al territori*, amb la creació d'un disseny urbanístic *a escala humana*, que utilitzi antigues construccions desocupades, terrenys buits a la ciutat, propers als principals centres de formació i dinamitzi el comerç, els serveis i la vida a l'espai públic.



**Figura 23: Canvi de valors**

Font: Idencity Transforming cities, 2018. Amb dades de l'Ajuntament de Barcelona (2010), "22@ Barcelona, The innovation district".

En suma, ha de ser un *eix vertebrador* de la dinamització del sector del comerç i serveis, un espai d'aposta i creixement empresarial; un centre de gravetat empresarial considerat un *pol* de talent. És per això que el Districte ha de proveir al sector els canvis necessaris a la ciutat, perquè es desenvolupi d'acord amb la nova societat basada en el coneixement, la qual s'orienta envers el desenvolupament global de les noves economies competitives.

Caldrà realitzar un estudi del territori en el qual *s'identifiquin zones prioritàries d'intervenció a l'espai públic*, que alhora detecti els territoris subtilitzats comercialment, on abundin *locals comercials i naus buides*, elaborar un pla de millora urbana en fases, que desenvolupi eines de gestió d'aquests locals per tal de facilitar el seu ús per a noves empreses i comerços en el projecte del districte d'innovació.

---

## Cas de referència

### Chattanooga's Innovation District

---

El districte d'innovació referent més proper i conegut és, sens dubte, el projecte del 22@ de Barcelona, un cas desenvolupat en una ciutat global, amb un territori deu vegades més gran, i amb una població que supera la grandària de Mollet del Vallès. Malgrat aquesta premissa, hi ha altres casos reeixits, que s'estan desenvolupant en altres ciutats del món i que tenen característiques semblants a les de Mollet.

Ciutats petites com Chattanooga a Tennessee (Estats Units) en són un exemple. Aquesta ciutat es troba localitzada a dues hores de Nashville i Atlanta, i igual que Mollet és de marcada tradició industrial.



**Figura 24: Chattanooga Innovation District**  
Font: National League of Cities, 2018

Chattanooga ha viscut processos de despoblament semblants als que ha experimentat Mollet del Vallès com a conseqüència de la crisi econòmica; va viure un fort declivi en la dècada dels 70's com a conseqüència de la disminució de la producció de la indústria pesada, creant marques a la ciutat que van generar una deterioració del teixit urbà considerable.

El comerç de la ciutat era escàs, i

només destacava la presència de locals poc atractius dedicats a la restauració.

No obstant, fa pocs anys, el 2013, la ciutat va decidir emprendre un nou projecte de renovació i avançar amb la creació d'un districte d'innovació, aprofitant que tenien característiques de desenvolupament d'una xarxa de fibra òptica potent instal·lada per Electric Power Board of Chattanooga (EPB) i per la inversió d'alguns capitals immobiliaris a la ciutat. Com a resultat d'aquestes sinergies, a la ciutat va sorgir un grup anomenat Gig City Initiative, que tenia líders cívics i empresarials.

Chattanooga es va percebre com una ciutat inserida en un ecosistema, en el qual actuaven de manera regular empreses i empresaris, en una regió important com és el Sud de Califòrnia, i dins d'aquest concepte, es va planificar un districte d'innovació, una iniciativa que només podia aportar el seu desenvolupament.

L'associació publicoprivada Enterprise Center va ser l'encarregada de liderar la planificació i implementació del projecte, i va identificar una àrea de 56 hectàrees a l'interior de la ciutat en les quals es podia desenvolupar el districte d'innovació. Dins del projecte, es va preveure la construcció d'un centre d'innovació amb 9.000 m<sup>2</sup>, on es van instal·lar oficines innovadores, empreses tecnològiques, incubadores d'empreses, espais de cotreball i salons per a esdeveniments i tallers d'acceleració.

A causa de l'impuls econòmic, van estar a càrrec les fundacions filantròpiques Lyndhurst i Berwood, i l'acceleradora de comerç CO.LAB. També es van desenvolupar programes per a préstecs comercials com el Innovation Here i per a la creació d'empreses. Es va crear el reeixit Dynamo Accelerator.

Un aspecte interessant que Chattanooga va incorporar en el seu teixit, va ser The Tomorrow Building, un antic edifici reformat per a la instal·lació d'habitatges temporals de petites dimensions, en el cor del districte, i que va promocionar un estil de vida vinculat al desenvolupament de professionals avantguardistes.



**Figura 25: The tomorrow building**

Font: A LAMP POST PROPERTIES PROJECT.© THE TOMORROW BUILDING

Chattanooga és un cas reeixit. La ciutat ha estat qualificada per Forbes com una de les ciutats amb més baix cost per realitzar negocis; de fet, ha estat capaç de superar la depressió que vivia, fins a arribar a situar-se dins de les 10 primeres ciutats com a millor destinació nord-americana al 2018, segons la Lonely Planet.

La ciutat posseïa un entorn natural

destacable. Se situa a les ribes d'una fracció del riu Tennessee i entre muntanyes, però fins a la implantació del districte d'innovació no havia estat apropiadament gestionat.

Dins del terme municipal de Mollet del Vallès hi ha el Parc Natural de Gallecs, que té un valor natural encara poc desenvolupat turísticament. A més, també té un alt capital intel·lectual, gràcies a l'Hospital Universitari, situat a la ciutat i vinculat a la Universitat de Barcelona així com les indústries químiques i metal·lúrgiques de la ciutat. Tal com va ocórrer a Chattanooga amb la Universitat de

Tennessee (UTC) o amb les empreses Access America<sup>53</sup> o Quick Cue<sup>54</sup>, aquestes empreses presents a Mollet podrien actuar com a estructuradores del districte i centres d'atracció d'altres institucions i noves empreses.

Chattanooga va aconseguir, amb la seva gestió, atreure 671 companyies durant els últims cinc anys; ha donat feina a més de 14.000 persones; ha atret més de mil milions de dòlars en inversió local; ha creat múltiples espais de *cot treball*; ha atret més de 480 milions de dòlars anuals (2015) en desenvolupament immobiliari d'hotels i apartaments<sup>55</sup>

<sup>53</sup> *Start-Up* de logística externa, seleccionada a l'any 2013 per la revista *Forbes* com la 9a empresa més prometedora d'Amèrica.

<sup>54</sup> L'empresa va crear un producte que permetia la creació de reserves en restaurants via missatges de text; el seu èxit va ser tal, que

la va acabar comprar la xarxa més gran de reserves web OpenTable.

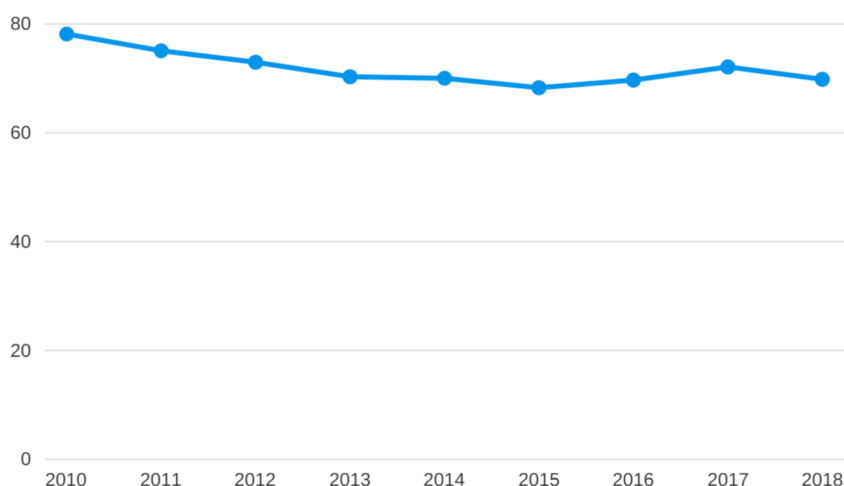
<sup>55</sup> Katz, Bruce. "An innovation district grows in Chattanooga". Brookings Institution website. 29 de setembre de 2015.



## 9.1.2 Entitat publicoprivada gestora del comerç

La pèrdua d'importància econòmica del sector de l'automoció, la *bombolla immobiliària* i la *crisi econòmica* espanyola, entre altres factors demogràfics, van afectar Mollet del Vallès, com moltes altres ciutats, fet que va generar *terrenys i locals buits dispersos per tota la ciutat*. El desús actual d'aquests espais no només resta oportunitats de desenvolupament econòmic local, sinó que també deteriora el paisatge urbà de la ciutat i en redueix l'atracció d'inversors i visitants.

La deterioració estructural del comerç i dels serveis a la ciutat ha estat constant des de la crisi econòmica. Per exemple, *l'índex d'aprofitament del teixit comercial* (IATC), que presenta la relació entre locals buits i ocupats, mostra com no ha estat possible recuperar el sector des de 2010, i malgrat que es va experimentar una lleugera recuperació el 2017, l'índex va tornar a baixar? aquest any (vegeu 29).



**Figura 26: Índex d'aprofitament del teixit comercial a Mollet del Vallès, 2010-2018**

Font: Elaboració pròpia sobre dades EIXOS-Economic Observatory.

Per aconseguir generar la dinàmica social i econòmica que Mollet pot aconseguir a partir de tots els seus actius i potencialitats, es recomana la creació d'una *entitat publicoprivada gestora del comerç*. Aquesta entitat facilitarà la col·laboració entre els diferents actors interessats en la revitalització del comerç, ja que fomentarà que agents privats s'involucrin en la revitalització de l'espai públic per tal de poder atraure nous consumidors i retenir els actuals. La implementació de millores públiques repercutirà de manera positiva tant en agents privats com públics. Per això, la col·laboració entre aquests dos tipus d'agents és fonamental per a la consecució.

L'*Entitat publicoprivada gestora del comerç* ha d'activar una agenda d'intervenció integral en punts definits del territori, ja que *l'atracció de nous negocis i nous consumidors* demana *microcirurgies urbanes* que han de regenerar i embellir l'espai públic, i dinamitzar-ne l'ús. Aquestes intervencions s'han de fer de manera coordinada amb l'àrea d'urbanisme del municipi i en la seva implementació ha de

buscar la participació de la població local, tant en la *consolidació del paisatge urbà* com en l'ús i aprofitament de les activitats que es generin.

En aquest ordre d'idees, *l'entitat publicoprivada gestora del comerç ha de* definir les zones crítiques des de les quals s'activaran diferents iniciatives que tinguin per objectiu aquest Pla. L'Entitat s'encarregarà de:

- Determinar els aspectes clau per revitalitzar el comerç considerant les oportunitats, les amenaces, les fortaleses i les debilitats del comerç a Mollet.
- La coordinació de l'actuació per a? les activitats relacionades amb la revitalització del comerç.
- L'establiment de criteris i dels mecanismes per al finançament dels diferents projectes per a? la revitalització del comerç..
- L'execució, directament o mitjançant la col·laboració amb ens públics de la Generalitat o de l'Ajuntament, dels projectes relacionats amb la revitalització del comerç..

D'allí que, la creació d'una *Entitat publicoprivada gestora del comerç* resulti una *prioritat en termes de revitalització del sector del comerç i els serveis* a Mollet. Això implica una *nova dimensió de les polítiques públiques municipals* perquè porta al sector públic a actuar de manera *mancomunada amb el sector privat* per impulsar l'activació d'àrees estratègiques per a l'economia local.

### Impacte en el Pla estratègic

En l'àmbit del desenvolupament del Pla estratègic de dinamització del comerç i dels serveis, tal com s'aprecia en el mapa de configuració estratègica d'aquesta iniciativa (vegeu Figura 30), *l'Entitat publicoprivada gestora del comerç* és estructurant, ja que afecta una bateria d'objectius estratègics importants.

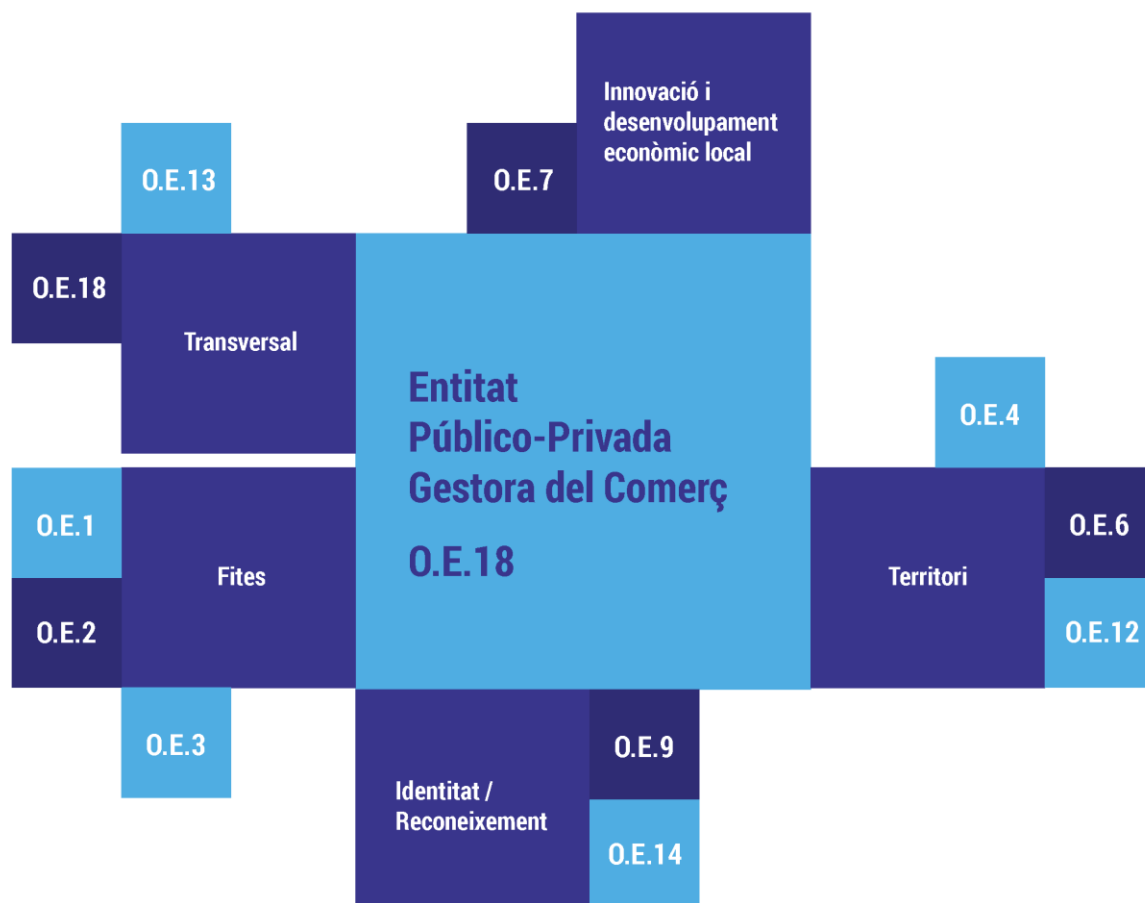


Figura 27: Mapa de configuració estratègica de la iniciativa "Entitat publicoprivada gestora del comerç" dins del Pla de dinamització del comerç i els serveis per a la ciutat.

Font: Idensity Transforming cities, 2018.

- En relació amb els *objectius transversals*, l'entitat aconseguirà:
  - "Augmentar la competitivitat i el posicionament del sector mitjançant l'enfortiment de la xarxa associativa del comerç i els serveis de proximitat de la ciutat" (O.E.13);
  - "Incrementar la col·laboració públicoprivada per assegurar l'efectivitat de la dinamització comercial i de serveis de la Ciutat" (O.E.18).
- Impacte en l'àmbit "*territori*", ja que es podria :
  - "desenvolupament i consolidació d'una xarxa de comerç i serveis atractiva, a través d'un teixit urbà revitalitzat, equilibrat i adequadament connectat, tant a escala humana com regional" (O.E.4);
  - "Consolidació de l'eix comercial del nucli antic i l'Illa, perquè es constitueixi en el node central del sector en l'àmbit municipal, fet que pot facilitar l'enfortiment dels altres eixos contenidors de comerços i serveis" (O.E.6);
  - "Convertir Mollet del Vallès en un punt de referència i trobada per a diferents actors, a través de l'activació dels espais públics de la ciutat (O.E.12)

- Impacte en l' àmbit de la "*innovació i desenvolupament econòmic local*", ja que amb la seva gestió aconseguirà:
  - "Reforçar les habilitats i capacitats dels empresaris i treballadors del sector amb formació específica orientada al desenvolupament de l'activitat comercial i de serveis del segle XXI." (O.E.7)
- A més, en l'àmbit de la "*Identitat*" del Pla, es veurà impactat perquè la dinàmica espacial aconseguirà
  - "Construir i difondre un relat identitari de Mollet, articulat al seu potencial comercial i de serveis."(O.E.9);
  - "L'atracció de nous visitants i consumidors vinculats als circuits industrials que es troben emplaçats en el municipi i les seves àrees d'influència" (O.E.14)

Les metes del pla també seran aconseguides mitjançant el desenvolupament d'un sector de comerç i serveis competitiu a partir de:

- "Diversificació de l'oferta comercial i dels serveis adaptats a les necessitats dels consumidors i a les noves tendències del sector, fet que ha de permetre que el municipi es posi a l'avantguarda a la regió" (O.E. 1);
- "Retenir i atreure consumidors al municipi i impactar? positivament en el sector del comerç i serveis, i de l'economia local en el seu conjunt."(O.E.2);
- La qual cosa, al mateix temps, aconseguiria que "s'incrementi la despesa mitjana realitzada en el comerç de la ciutat, tant de compradors locals com d' externs, maximitzant l'experiència de compra a través de tots els actius que té Mollet del Vallès" (O.E.3).

## Estructura i funcionament de l'Entitat publicoprivada gestora del comerç

Pel que fa a la composició, cal que estigui formada pel patronat de la Fundació de Comerciants, residents, propietaris d'immobles, i altres agents locals que estiguin, d'una manera o d'una altra, vinculats al comerç i als serveis de Mollet del Vallès.

Per tal d'assolir un funcionament eficient, l'entitat ha de organitzar reunions periòdiques en què s'avaluï l'impacte de les seves accions, i posteriorment s'haurien de compartir els resultats amb la resta de la població . La publicació dels assoliments aconseguits per l'entitat durant cada any fiscal pot fer generar confiança i visibilitat en un municipi compromès amb la millora de la seva gestió del territori i del desenvolupament econòmic local, mitjançant l'impuls al sector del comerç i els serveis. En conseqüència, la *recol·lecció i anàlisi contínua d'informació i dades*, així com un seguiment georeferenciat apropiat sobre el mercat al detall, es converteix en activitats estratègiques per millorar la promoció de la ciutat i generar confiança en els ciutadans i inversors.

---

## Cas de referència

### *The Flatiron/23rd street Partnership Business Improvement District (2006)*<sup>56</sup>

---

L'any 2006, al districte Flatiron/23rd Street, es va crear una organització sense ànim de lucre (BID) formada per propietaris d'immobles, propietaris de negocis, residents i altres actors relacionats amb el districte. El principal objectiu era convertir el districte en una àrea amb una reputació captivadora i animada. Des del seu inici, va implementar de manera progressiva una gran varietat de programes per millorar la qualitat de vida dels seus habitants.

Primer, es van començar a establir dos grups d'acció amb un uniforme identificable: el grup de neteja i el grup de seguretat.

Posteriorment, van començar amb el programa de màrqueting del districte.

A continuació, van començar a organitzar fòrums de negoci i juntament amb les associacions locals van començar a implementar diferents programes.

Més tard, va iniciar-se l'embelliment del districte a través d'iniciatives de plantació d'arbres, la incorporació de cadires i taules<sup>57</sup>, entre altres.

Finalment, es va continuar lluitant per la millora de l'espai urbà i es van instal·lar a l'exterior zones de wifi gratuïta i visites guiades gratuïtes (*Free walking tours*).

Totes aquestes accions es van anar finançant anualment pels propietaris dels locals comercials del districte. Per poder avaluar l'impacte de totes les mesures implementades i garantir-ne la continuïtat del funcionament es van fer enquestes periòdicament, que donaven molt bons resultats. Per exemple, el 2009, el 93,5% dels enquestats consideraven que el BID havia assolit crear un impacte positiu<sup>58</sup>.

A través de la implementació de totes aquestes mesures s'ha aconseguit que el districte Flatiron/23rd Street sigui un dels barris més vius de Nova York.

---

<sup>56</sup> Aquest cas de referència, té com a àmbit d'actuació un districte/barri en particular. Creiem que aquest model és extrapolable a un àmbit més ampli, com l'és el del municipi de Mollet del Vallès.

<sup>57</sup> Actualment, hi ha 186 cadires en total a les places del districte.

<sup>58</sup> Projecte "The Flatiron 23rd Street Partnership". Disponible a: <http://www.flatirondistrict.nyc/about-the-bid/about-us> (Consultat a l'octubre del 2018)

### 9.1.3 L'experiència Mollet creació d'espais públics (*placemaking*)

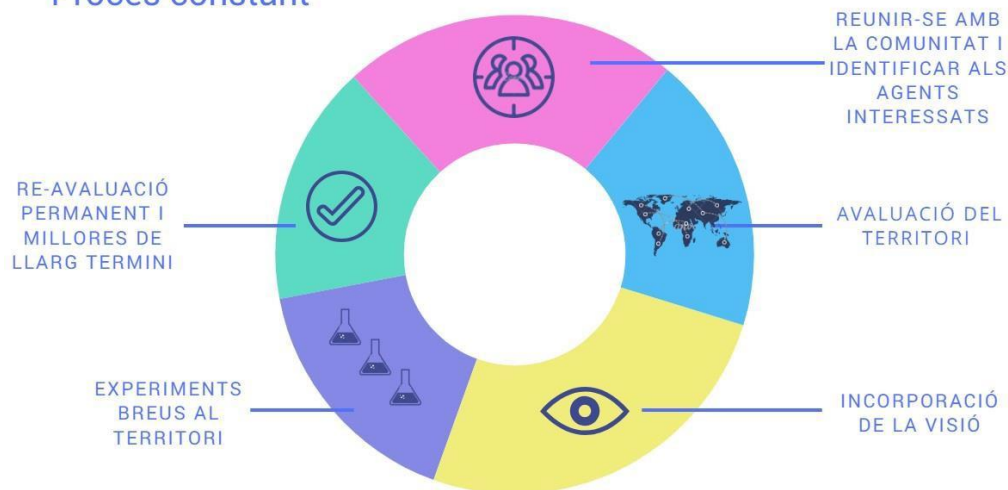
La creació d'espais públics o *placemaking* és un procés de col·laboració que busca crear llocs, *afermar la relació de la població amb el territori* mitjançant experiències relacionades amb la identitat, la cultura, l'oci i el comerç, és a dir, és molt més que l'aplicació d'un disseny urbà. Amb aquest procés d'intervenció territorial, els espais públics es converteixen en llocs de trobada, esplai i convivència entre les persones i el seu entorn. El *placemaking* es pot desenvolupar en un espai públic específic, en un districte o barri, o a tota la ciutat.

El moviment de *placemaking* es va originar en una organització sense ànim de lucre amb seu a Nova York anomenada Project for Public Spaces, dedicada a fer intervencions en el districte, barri o a la ciutat.

Desenvolupar una experiència del *placemaking* implica un *procés col·laboratiu* i en constant revisió (vegeu Figura 31), que s'inicia amb reunions amb la comunitat, en les quals s'avalua el territori d'interès, es proposen iniciatives, s'identifiquen actius i desafiaments, així com es genera una visió de la ciutat que es vol i aquesta es tradueix en intervencions activadores de la vida a l'espai públic. Per això, comptem amb la participació de múltiples agents, doncs la creació d'aquestes "experiències" no és una responsabilitat que recaigui únicament en l'Ajuntament. De fet, la implicació de la societat civil i del sector privat són fonamentals per garantir l'èxit del procés. Les iniciatives que es generin han de ser constants i avaluades periòdicament amb la finalitat d'introduir millores graduals, crear una identitat territorial local i regional vinculades a la cultura i l'oci, així com mantenir un flux constant de visitants que poden ser compradors/consumidors de l'oferta de comerç i serveis de la ciutat.

## Passos per involucrar a la població amb la creació d'experiències a la ciutat

### Procés constant



**Figura 28. Passos per crear "llocs"**

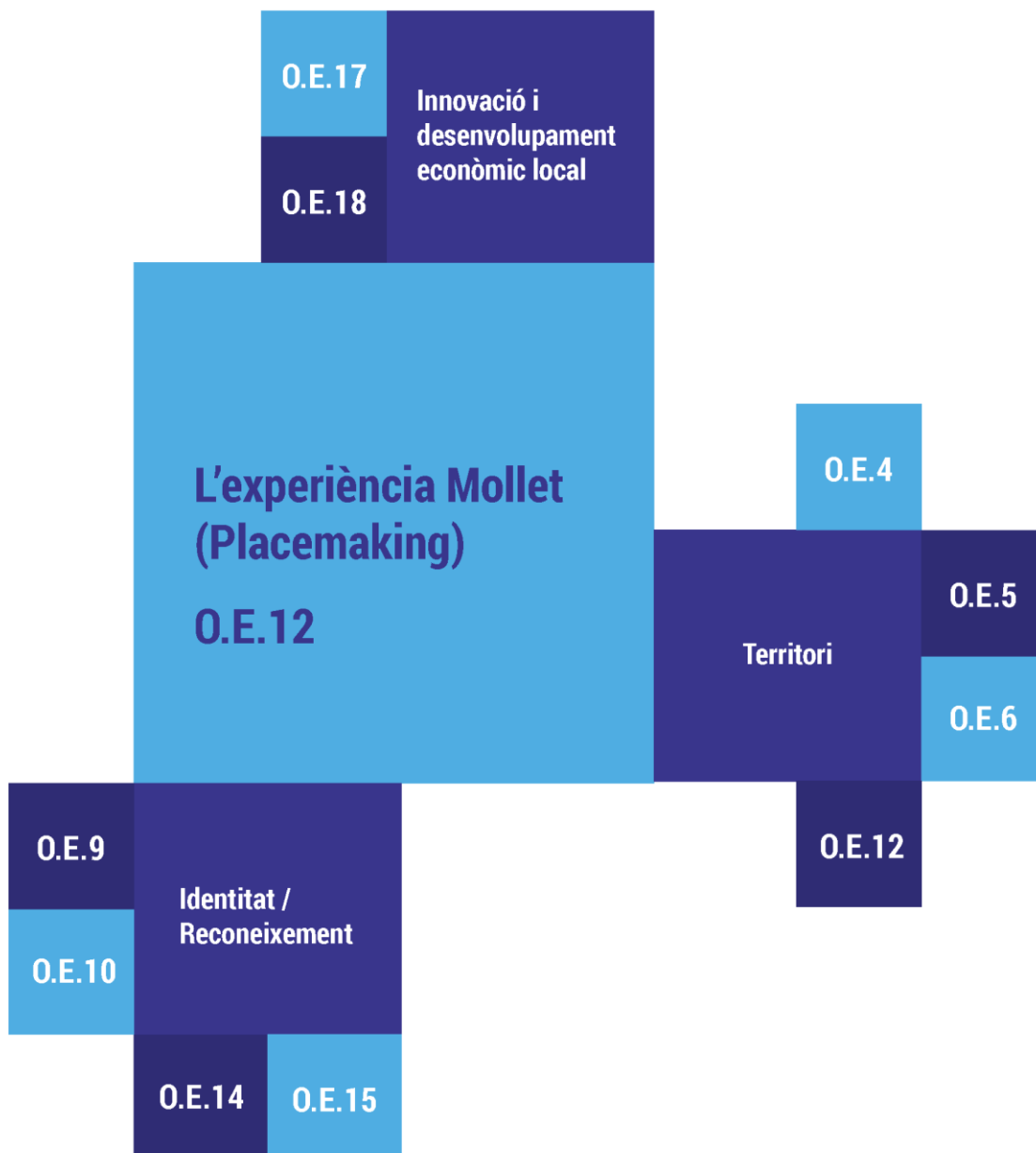
Font: Idensity Transforming cities, 2018. Sobre el model de "5 steps to making place" de Project for public spaces, 2018<sup>59</sup>.

### Impacte en el Pla estratègic

La implementació de l'estratègia de *placemaking* està fortament vinculada amb l'èxit del Pla de dinamització del comerç i dels serveis a Mollet del Vallès, ja que pot ajudar a *fer de la ciutat un lloc en el qual la gent vulgui passar-hi el temps*, on hi hagi un sentit de comunitat, un espai en el qual les persones s'apeguin i on prosperin les empreses. La creació d'experiències en un lloc (*placemaking*) implica generar una varietat d'activitats a realitzar-se a l'espai públic per unir a la comunitat o atreure nous usuaris. Pot tractar-se de revitalitzar un carrer comercial amb nous usos comercials per portar-hi nova vida o pot tractar-se de provar petites intervencions temporals de baix cost en un parc o en una plaça. Amb freqüència, aquestes intervencions més petites poden organitzar-se des de la comunitat o els grups culturals, o grups que es reuneixen per a una iniciativa específica. La creació d'experiències en llocs *també pot implicar treballar en els usos comercials*, tant en termes d'aconseguir la combinació correcta d'usos com d'emprar estratègies innovadores per omplir les tendes buides i millorar l'entorn comercial.

Com s'observa en el mapa de configuració de l'estratègia (vegeu Figura 32), aquesta iniciativa incideix directament en la consecució de 13 dels 18 objectius específics plantejats en el Pla i, per tant, en totes les seves dimensions, àmbits i metes.

<sup>59</sup> Disponible a: <<https://www.pps.org/article/5-steps-to-making-places>>.



**Figura 29: Mapa de configuració estratègica de la iniciativa "Experiència Mollet: placemaking" dins del Pla de dinamització del comerç i els serveis per a la ciutat.**

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

- En l'àmbit del territori, l'**Experiència Mollet pot** ajudar a aconseguir:
  - El desenvolupament i consolidació d'“una xarxa de comerç i serveis atractiva a través d'un teixit urbà revitalitzat, equilibrat i adequadament connectat, tant a escala humana com regional “. (O.E.4);
  - “Promoció de l'adequació urbanística dels espais comercials per millorar-ne l'accessibilitat, l'ocupació i l'articulació amb l'entorn urbà” (O.E.5);
  - “Consolidació de l'eix comercial del nucli antic i l'Illa perquè es constitueixi en el node central del sector en l'àmbit municipal i facilitar l'enfortiment dels altres eixos contenidors de comerços i



- serveis” (O.E.6);
- Aconseguirà “Convertir Mollet del Vallès en un punt de referència i trobada per a diferents actors a través de l'activació dels espais públics de la ciutat” (O.E.12).
  - L'aresta d'innovació i desenvolupament econòmic local també ha de fer impacte de forma positiva en per l'**Experiència Mollet** (*placemaking*), ja que necessàriament genera accions que:
    - “Impulsen la vinculació del talent humà local cap a la innovació i creació de nous serveis que enforteixin l'oferta comercial i de serveis del municipi” (O.E.8);
    - Genera espais òptims per “fomentar l'atracció de *start-ups* en l'àmbit dels serveis, i impactar? positivament en la creació de nous negocis i la revitalització dels existents” (O.E.17).
  - El *placemaking* és una estratègia de base per a la dimensió de la “identitat i el reconeixement”, ja que aconsegueix:
    - “Construir i difondre un relat identitari de Mollet, articulat en el seu potencial comercial i de serveis” (O.E.9);
    - “Enfortir l'orgull i sentiment de pertinença a Mollet del Vallès tant dels agents vinculats al sector com de la ciutadania en general, reforçant la seva implicació en la promoció dels actius comercials i de serveis de la ciutat” (O.E.10). En conseqüència, es tracta d'una estratègia capaç de:
      - “Atreure nous visitants i consumidors vinculats a les àrees industrials que es troben emplaçats en el municipi i en les seves àrees d'influència” (O.E.14);
      - “Posar en valor la qualitat i accessibilitat del municipi, per diversos mitjans de transport públic i privat, per atreure inversors cap al sector del comerç i dels serveis” (O.E.15), a més d'altres actius.

A la pràctica, l'experiència de transformació que genera el *placemaking* ha de tenir present els principis d'acció següents (vegeu Figura 33):

# 8

## PRINCIPIS

- 1 LA COMUNITAT ES L'EXPERTA
- 2 CREAR UN LLOC, NO UN DISSENY
- 3 CERCAR SOCIS
- 4 TENIR UNA VISIÓ
- 5 COMENÇAR AMB ELS ACTIUS EXISTENTS
- 6 TRIANGULAR
- 7 ELS DINERS NO SÓN UN TEMA
- 8 MAI S'HA ACABAT

**Figura 30: Principis per crear llocs en comunitat**

Font: Idencity Transforming cities, 2018. Respecte a?el model de "Eleven principles for creating great community places"<sup>60</sup>

Com generar una experiència de compra diferenciadora a Mollet del Vallès?

No suggerim ni definim activitats específiques a desenvolupar, ja que aquestes han de sorgir de dinàmiques comunitàries i participatives en les quals s'involucrin diferents agents del territori del sector públic i privat. Per tant, es tracta d'un *procés de construcció constant* que ha d'activar-se incorporant-hi? els principis exposats. En tot cas, suggerim:

<sup>60</sup> Disponible a: < <https://www.pps.org/article/11steps>>.

- Involucrar la comunitat i els actors del sector cultural i comercial en la formulació i implementació de les activitats.
- Fer *difusió de les iniciatives* que es desenvolupen a Mollet en l'àmbit regional i buscar que *s'involucrin actors d'altres zones* i que les activitats aconseguixin atreure a nous i diversos públics amb el potencial d'esdevenir compradors i consumidors dels productes del comerç de Mollet.
- *Atreure fires* de food truck *itinerants i festivals* de diferent índole que aprofitin *l'espai públic* disponible a la ciutat.



**Imatge 31: Exemple de placemaking a Philadelphia, Pennsylvania**  
Font: ULI's Creative Placemaking Project.

Algunes iniciatives per atreure la població a experimentar la vinculació del comerç amb els espais públics poden ser un *concurs de vitrines* amb una temàtica a definir en funció de la identitat que es vulgui projectar de Mollet; tallers de *urban sketching*, però orientats a dibuixar l'espai que ocupen el comerç i els serveis a la ciutat, per exemple. És important mostrar resultats ràpidament per entusiasmar la gent i demostrar que les coses són possibles. Pot succeir que al principi els agents comunitaris i privats del territori necessitin una mica més de suport de l'ajuntament per començar, però els propietaris dels comerços i negocis s'uniran si consideren que les coses noves són possibles i que poden beneficiar-se d'aquestes estratègies.

Per exemple, *l'ús de les terrasses* dels locals comercials té un paper important en el desenvolupament del *placemaking*. Això implica que no es restringeix l'ús de les terrasses per a la restauració, sinó que també ha de fer-se extensiu a les altres tipologies comercials, i potenciar les campanyes que embelleixin els *aparadors dels comerços i les façanes dels locals*. Iniciatives senzilles com, per exemple, la instal·lació de plantes decoratives o l'embelliment de les voreres per part dels comerciants de totes les tipologies són bones iniciatives que permeten la

consolidació de la *triangulació comerç i serveis –població consumidora– espai públic*.

### Accions prioritàries

- Estudi d'experiències similars per identificar les millors pràctiques (*benchmarking*)
- Construir una visió sobre la “Experiència Mollet”: identificar múltiples possibilitats de combinar l'art i la cultura amb l'entorn construït.
- Vincular al sector cultural, les associacions i la comunitat des del principi del procés: La participació d'aquests agents socials ha de garantir que el projecte estigui ben dissenyat, sigui inclusiu i atengui a les oportunitats que ofereix el territori. És indispensable vincular artistes de la comunitat local o atreure artistes d'altres ciutats en la recerca d'un lloc per establir-se, inclosos artistes visuals, poetes, escriptors, músics, dissenyadors, cuiners i altres talents "creatius".
- Crear un grup de treball trans-sectorial encarregat de la planificació, coordinació i suport en la implementació de les iniciatives: Ha d'estar constituït per artistes, membres de la comunitat i el govern local<sup>61</sup>.
- Identificació col·lectiva dels primers llocs/espais públics a intervenir en activitats (places, parcs, descampats, terrasses)
- Creació d'una agenda d'activitats que, fent ús dels actius existents, pugui mostrar que és possible revitalitzar l'espai públic, retenir i atreure nous públics i, en conseqüència, revitalitzar el comerç i els serveis de la ciutat.
- Dissenyar i implementar un pla de comunicació d'àmbit local i regional, que presti/faci una atenció especial a la comunicació corporativa amb els departaments de responsabilitat social de les empreses instal·lades en el municipi per desenvolupar estratègies conjuntes que facilitin l'acostament dels seus treballadors com a nous públics consumidors de l'oferta de Mollet.
- Formular un pla de sostenibilitat econòmica per finançar les actuacions que es vagin a desenvolupar. La inversió privada i la creativitat en la recerca de fonts de finançament és la clau per a l'èxit d'aquestes estratègies.

---

<sup>61</sup> La funció d'aquest grup és avaluar si es crea la figura de “?facilitador de llocs”? . Per saber-ne més, vegeu el cas de Adelaide que s'exposa a continuació.

## Cas de referència

### “Renew Adelaide” a Adelaide, Austràlia

El cas d'Adelaide, una ciutat de petites dimensions situada a Austràlia és un bon exemple, ja que s'incorpora en un circuit d'una àrea major, com és el Greater Adelaide.

Adelaide té prop de 23.000 habitants, en un àrea petita de 2,5 km<sup>2</sup>; mentre que el Greater Adelaide alberga a més d'un milió d'habitants. La ciutat ha experimentat un augment demogràfic significatiu des de l'any 2000, i les projeccions de creixement assenyalen que creixerà fins als 50.000 habitants l'any 2040<sup>62</sup>.

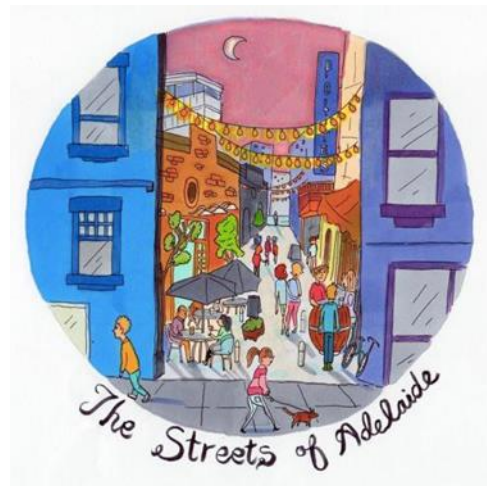
Actualment la ciutat té una elevada proporció de població entre els 20 i 35 anys (25%), a més d'una elevada proporció de persones majors de 65 anys o més, però aquesta situació és recent.

Històricament, era una ciutat que es caracteritzava per expulsar a la població jove a causa de la seva reputació d'àrea únicament de negocis. L'activitat comercial es feia de 9 a 17 hores i predominaven els restaurants que es limitaven a servir menús a migdia i que després tancaven, amb molt escàs comerç minorista i poca vida a l'espai públic fora dels horaris

laborals, i un gran percentatge de locals comercials buits.

No obstant això, les característiques de la ciutat –compacta, amb una retícula organitzada, posseïdora de patrimoni arquitectònic, etc.–van ser fortaleeses explorades que van impulsar la seva remuntada. A més, a la ciutat hi havia un nombre de població estacional que la visitava a l'hora dels àpats, i que en termes econòmics, representava una població potencial per fer créixer el consum a la ciutat i contribuir a la seva dinamització.

L'any 2010, la ciutat es va plantejar com a objectiu "crear una ciutat plena de grans espais, experiències i bons records per a la gent, i generar situacions que vincuessin? les persones amb la ciutat"<sup>63</sup>.



Imatge 32: Dibuix de l'Adelaide  
Font: Facebook Adelaidestreets.

<sup>62</sup>“City Growth Strategy”. Adelaide City Council. 2015.

<sup>63</sup> Peter Smith. “Placemaking in Adelaide”. City of Adelaide. 11 d'april de 2013.

<https://youtu.be/rkmzJT912z8>

Adelaide va fer activitats de reactivació de l'espai públic mitjançant el programa Splash Adelaide per atreure la població al centre de la ciutat fora dels horaris laborals (nits i caps de setmana). Aquest programa consistia a fer des d'una perspectiva experimental, projectes pilot amb idees dinàmiques per fer activitats que animessin els carrers de la ciutat<sup>64</sup>. El seu objectiu era fomentar les activacions temporals en l'espai públic amb música, cinema a la fresca, festes, *parklets*, entre altres, oferir petites subvencions i demanar la implicació d'empresaris i ciutadans.



Imatge 33: Adelaide  
Font: Facebook Adelaidestreets.

Durant el primer any d'iniciatives, l'Ajuntament va haver d'assumir un rol important, va rebre les propostes d'activació i va subvencionar les escollides. També va liderar la presa de mesures per flexibilitzar l'ús de l'espai públic, però això a poc a poc va anar canviant i quan els ciutadans i el sector privat van començar a veure resultats es van fer participants i responsables del futur d'aquests programes.

Adelaide té una figura gestora de les zones principals de la

ciutat, un "facilitador de llocs" encarregat de generar relacions entre els comerciants, les empreses, els residents i els propietaris, la funció dels quals és facilitar que diferents tipus d'actors "puguin planificar accions de manera col·laborativa, dirigides a agregar valor social, cultural, econòmic, ambiental i estètic i de disseny a un espai comú"<sup>65</sup>. També treballa les relacions de l'Ajuntament amb agents externs al Govern, i intervé en la facilitació de mesures que ajudin a superar la burocràcia, contribueixin a la creativitat i generin ambients col·laboratius.

El projecte Topham Mall es va desenvolupar en el carril d'una via que connectava el centre de la ciutat amb el riu d'Adelaide. La ciutat es va revitalitzar gràcies a l'acció de l'agent "facilitador de llocs", qui va involucrar les empreses i propietaris existents per coordinar la gestió del lloc, fer accions com l'eixamplament de les voreres, la instal·lació de mobiliari urbà com menjadors a l'aire lliure, entre altres, i va acabar per atreure la instal·lació d'empreses incubadores digitals. El treball de la creació de llocs, va ser desenvolupat de la mà amb l'acadèmia d'arts local, que va tenir iniciatives com instaurar un escenari d'actuacions musicals, crear una paret al costat d'una terrassa per a l'alimentació a l'aire lliure, i ambientar l'espai públic amb grafitos.<sup>66</sup>

La ciutat també (es?) va proposar ocupar els aparadors dels locals comercials buits, i ho van fer a través del programa "Renew Adelaide" en el

<sup>64</sup> City of Adelaide website. [https://www.cityofadelaide.com.au/assets/FINAL\\_Parklet\\_Program\\_Review\\_\(compressed\)\\_-\\_April\\_2015.PDF](https://www.cityofadelaide.com.au/assets/FINAL_Parklet_Program_Review_(compressed)_-_April_2015.PDF)

<sup>65</sup> Johnston, Stephanie. "How Adelaide

revitalized itself through 'placemaking'". Citiscope. 29 April 2015.

<sup>66</sup> Johnston, Stephanie. "How Adelaide revitalized itself through 'placemaking'". Citiscope. 29 April 2015.

qual propietaris, el govern i empresaris van negociar per crear lloguers gratuïts temporals en els locals comercials buits per a empreses de nova creació que ajudarien a revitalitzar les zones urbanes mitjançant l'augment de l'activitat i el tràfic per als vianants. Les *start-ups* beneficiàries van incorporar punts de venda de diversos articles: cafès, estudis, galeries, usos amb activitats culturals o comercials.

Renew Adelaide només va subvencionar els costos bàsics d'instal·lació dels nous negocis, com millores en els aparadors, però la resta se'n va fer càrrec els beneficiaris del programa. El guany obtingut pels propietaris de locals comercials buits és sempre positiu, ja que amb la cessió temporal aconseguixen activar comercialment la zona en la qual se situa el seu local, i s'asseguren trobar-se sempre inquilins que "paguin" per estar en una zona dinàmica.



Imatge 34: Parklet permanent a Filadèlfia. Font: Rutgers, Edward J. Bloustein School, "Together North Jersey".

Una altra iniciativa molt pròpia del *placemaking* és la intervenció de l'espai mitjançant la instal·lació de *parklets* o parcs de butxaca, i que a Adelaide s'han

instal·lat en fraccions de pàrquings als carrers o en espais urbans petits. Amb la seva instal·lació

brinden nous espais públics de qualitat, disponibles per a la població o per als comerços propers. A més, tenen l'avantatge que són d'un cost econòmic baix? , i que la proximitat a aquests espais ha augmentat els ingressos dels comerços entre un 10 i un 20%<sup>67</sup>.

Els festivals tampoc estan absents, com el *Mad March* i l' "Octubre boig", que generen un ambient festiu imparable, que atreuen visitants i residents, que gasten diners a les tendes locals.

Amb les seves intervencions de *placemaking*, la ciutat ha aconseguit ocupar aparadors comercials buits, crear nous comerços petits, diversificar l' oferta, atreure nous consumidors, generar vincles de la població local amb la ciutat, retenint-la i evitar la migració cap a la resta del Great Adelaide. Per tant, ha aconseguit situar-se en el lloc número 1, segons el *Sunday Estafis* de Londres de la llista de llocs per viure, i com una destinació superior de Lonely Planet.

L'exemple d'Adelaide és una realitat completament aplicable al municipi de Mollet del Vallès. D'aquesta és possible aprendre que el *placemaking* pot portar la transformació econòmica del sector del comerç i dels serveis, fent la ciutat, en general, més atractiva per a la inversió i l'atracció de residents i visitants, així com afavorir la proliferació de noves idees de negocis, la inclinació? i l'orgull per la ciutat. Addicionalment, una vegada creats grups de participació ciutadana i empresarial, es generen cocreadors, dinamitzadors, que alleugereixen la càrrega del govern local.

<sup>67</sup> "Parklet Review Program". Adelaide City

## 9.1.4 “Estratègia de construcció de marca(*branding*)” de Mollet

La creació d'una marca (per a la ciutat) de Mollet es considera una acció estratègica que ha de permetre definir la identitat, els valors i els atributs molletans? des d'una perspectiva integral i amb la capacitat de projectar-la per millorar-ne el posicionament regional i nacional. És indispensable garantir la coherència en els missatges que es volen transmetre i les accions estratègiques que es volen desenvolupar per impulsar la competitivitat del sector del comerç i dels serveis; és a dir, *la marca ciutat és molt més que un logo i l'estratègia de marca és molt més que màrqueting i comunicació.*

En un context altament competitiu que ha generat la globalització, les ciutats treballen i assignen nombrosos recursos per millorar la seva imatge, la reputació i el prestigi a través d'uns atributs diferenciadors que, fruit del consens amb totes les parts interessades, suposin avantatges competitius davant de les altres ciutats del seu àmbit d'influència.

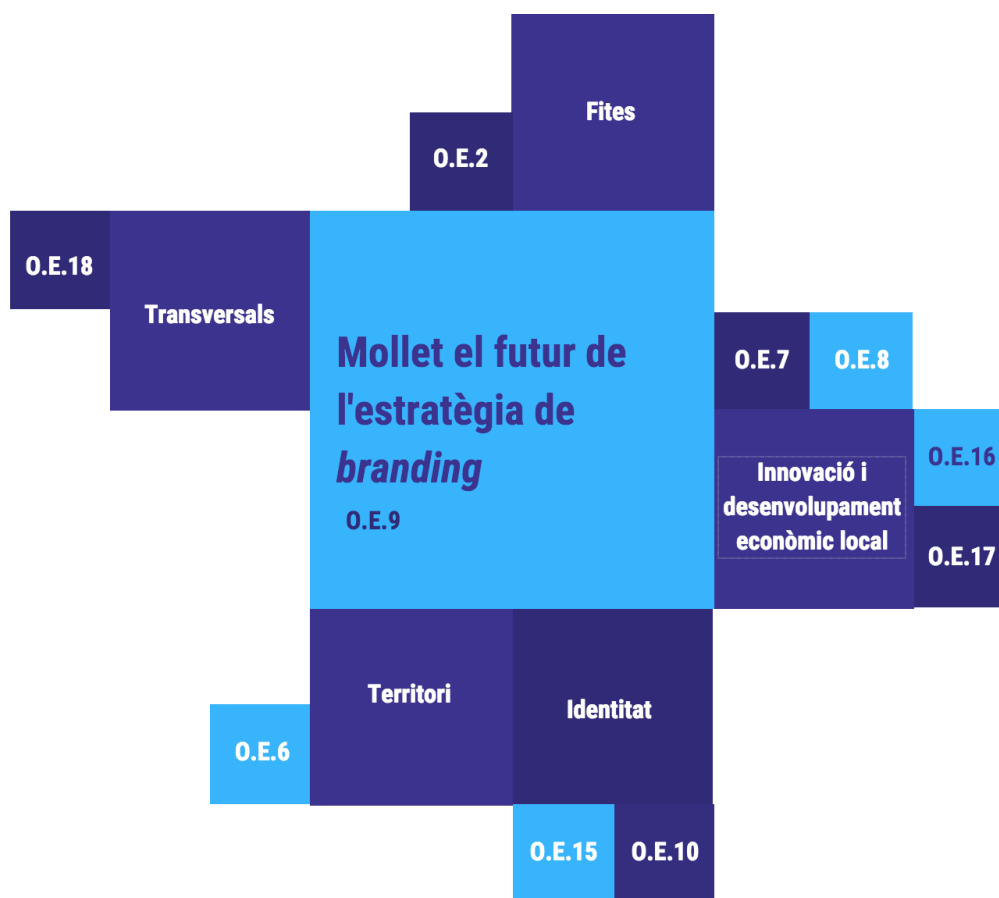
Quan la marca de la ciutat està ben administrada i la reputació reflecteix la realitat, agrega valor a les empreses i als comerços locals. Crear un vincle entre la reputació de la ciutat i les seves empreses i productes és una estratègia guanyadora tant per a les empreses locals com per a la ciutat. La marca ciutat ha de ser capaç d'articular i visibilitzar tota la comunicació de la ciutat. Això significa que no només ha de dinamitzar els seus atractius turístics o patrimonials per atreure turistes, sinó que ha d'ampliar el seu focus i ser, també, atracció d'inversions i negocis, així com 'atracció de persones i talents. La marca de la ciutat ha de tenir tant un enfocament intern com extern, de manera que pugui crear orgull de pertinença? i una visió compartida? entre les empreses i la gent d'un lloc.

La marca ha d'estar orientada a crear un missatge coherent i una identitat que els diferents agents del territori (públics i privats) adoptin com a pròpia i la incorporin a totes les seves estratègies de comunicació. D'aquesta manera, es pot garantir/garanteix la construcció d'una imatge de la ciutat consistent, ja que tots els públics sempre reben el mateix missatge o un de similar.

### Impacte en el Pla estratègic

Crear una marca de ciutat és important per al desenvolupament del Pla estratègic de dinamització del comerç i dels serveis de Mollet del Vallès. Com es pot observar en la figura següent, es tracta d'una estratègia que té la capacitat d'activar l'assoliment de múltiples objectius estratègics perseguits amb aquest Pla.





**Figura 35: Mapa de configuració estratègica de la iniciativa "Mollet del futur: estratègia de branding" dins el Pla de dinamització del comerç i els serveis per a la ciutat**

Font: Idencity Transforming cities, 2018.

- Respecte als *objectius de base*, aquesta estratègia permetria:
  - “Incrementar la col·laboració publicoprivada per assegurar l'efectivitat de la dinamització comercial i de serveis de la Ciutat” (OE18).
- La Marca de ciutat també impactaria positivament els objectius de l'àmbit “territori”, ja que facilitaria:
  - “Consolidar l'eix comercial del centre de la ciutat perquè es constitueixi en el node central del sector en l'àmbit municipal i faciliti l'enfortiment dels altres eixos contenidors de comerços i serveis” (OE6);
- Impulsar l'assoliment dels objectius de l'àmbit de la “*identitat*”, ja que ha de ser la responsable visible de:
  - “Construir i difondre un relat identitari de Mollet, articulat al seu potencial comercial i de serveis” (OE9);
  - “Enfortir l'orgull i el sentiment de pertinença a Mollet del Vallès, tant dels agents vinculats al sector com de la ciutadania en general, i

- reforçar la seva implicació en la promoció dels actius comercials i de serveis de la ciutat” (OE10);
  - “Valorar la qualitat del municipi, l'accés amb? diversos mitjans de transport (públics i privats), per atreure inversors cap al sector del comerç i dels serveis” (O.E.15).
- L'àmbit de la "*innovació i desenvolupament econòmic local*" és l'àmbit estratègic tant per a la formulació de la marca de ciutat? com per a l'engegada de l'estratègia de *branding*, ja que ha d'ajudar a:
  - “Incrementar l'atracció de capital extern a través de l'optimització de l'ambient de negocis i el posicionament del municipi en l'àmbit regional, nacional i internacional” (O.E.16);
  - “Impulsar la vinculació del talent humà local cap a la innovació i creació de nous serveis que enforteixin l'oferta comercial i de serveis del municipi” (O.E.8);
  - “Reforçar les habilitats i capacitats dels empresaris i treballadors del sector amb formació específica orientada al desenvolupament de l'activitat comercial i de serveis al segle XXI” (O.E.7).
- També ha d'aportar en l'abast? d'un dels objectius específics identificats com a *meta*, que és el de
  - “Retenir i atreure consumidors al municipi i impactar positivament el sector del comerç i serveis, i l'economia local en el seu conjunt” (O.E.2).

### Com crear la Marca Mollet del Vallès?

A causa de l'impacte econòmic, polític i social de la construcció i la difusió de la imatge de la ciutat (Marca), no és suficient el compromís de les autoritats públiques per desenvolupar-la, sinó que també ha d'existir la interacció de les parts interessades, la construcció d'aliances i l'ús efectiu dels mitjans tradicionals i no tradicionals per aconseguir projectar una imatge més favorable de la ciutat i generar un desenvolupament empresarial sostenible.

Quan es crea una marca de ciutat, els productes que es comercialitzen pertanyen a una àrea geogràfica, que fa que els productes i el lloc siguin el mateix. Per això, les marques de ciutat es construeixen des d'endins cap enfora, és a dir, s'ha de construir internament abans que es puguin promoure externament.

El primer pas per crear la marca interna són les aliances publicoprivades, ja que permeten l'enfortiment de certs sectors i àmbits de la ciutat que han de millorar per ser atractius i competitius, així com la construcció d'estratègies de comunicació coordinades que permetin projectar adequadament la ciutat en l'àmbit local i internacional. No s'ha d'oblidar que els objectius de la marca de ciutat i els del desenvolupament econòmic es troben estretament vinculats, i són un factor clau que motiva i facilita la participació d'actors privats en la construcció de la marca. A més,

el municipi pot aprofitar el reconeixement de molletans i molletanes per impulsar la seva imatge de comerç i serveis més enllà de les seves fronteres. Els ambaixadors de la marca de Mollet del Vallès poden ser personalitats com: Mojinos Escozíos, Alèxia Putellas, Francisco Blanco, Anna Simon i Josep Maria Pou.

Aquest tipus d'estratègia busca atreure i mantenir en el temps el compromís i el finançament del sector privat, així com implementar la marca de manera coordinada i enfocada a través d'un *organisme central* que s'ha de caracteritzar per ser una forma d'organització híbrida (entre departament de govern i comitè de direcció d'una empresa), *el funcionament de la qual es defineix per aquells que ho van crear i el propòsit pel qual va ser creat*. La forma de l'organització rares vegades està predefinida, sinó que s'ha de negociar i acordar entre els qui hi ha estat involucrats. Això garanteix que les accions a desenvolupar siguin fruit del consens i no de la imposició, per tant, els actors anomenats a implementar-les se sentin actors actius i compromesos amb la marca, en lloc de simples receptors de les decisions governamentals.

Aquest organisme central haurà de ser de caràcter públic-privat, integrat per les principals empreses, empresaris, centres de recerca, institucions artístiques i culturals de la ciutat, professionals i representants de l'Ajuntament dirigit a *fer de Mollet una ciutat de referència de la Regió Metropolitana de Barcelona* per al talent, l'activitat comercial, i de serveis.

## ANNEX 1

### Comerços emblemàtics

Amb l'objectiu de promoure el comerç local, de protegir els comerços històrics i de crear una identitat molletana es proposa la creació d'un pla per la protecció i promoció de comerços emblemàtics, que compleixi les normes que han de determinar l' adhesió o no a la denominació *comerç emblemàtic*.

Per fer aquest pla s'ha seguit un model semblant al de Barcelona<sup>68</sup> i al de Palma de Mallorca<sup>69</sup>. Primer, és indispensable crear una comissió tècnica de comerços emblemàtics que determini els requisits que s'han de complir en funció de les característiques dels comerços de Mollet del Vallès. Aquesta comissió ha de seleccionar quins comerços compleixen els requisits i ha de distribuir-los en categories. Finalment, la comissió ha de redactar el Pla per la protecció i promoció de comerços. És recomanable que s'inclouï la possibilitat que comerços que no han estat seleccionats i considerin que compleixen els requisits per ser comerç emblemàtic, puguin comunicar la seva proposta argumentada a través d'un mitjà d' accés fàcil.

### Proposta orientativa

#### Requisits:

1. Antiguitat: comerços que es varen obrir abans de l'any 1970 o que tenen més de 50 anys.
2. Activitat singular, tradicional o artesanal: es considera *activitat singular* aquella que es distingeix pels coneixements que implica i que són o han estat expressió rellevant de la cultura tradicional molletana o catalana en els aspectes materials, econòmics i socials.
3. Establiments que contenen elements patrimonials protegits inclosos en el Catàleg del Pla de millora urbana (PMU) o que han estat declarats bé d'interès cultural (BIC) o bé catalogat (BC) per l'administració competent en matèria de patrimoni històric.

#### Categories

- A. Comerços que compleixen els tres requisits
- B. Comerços que compleixen dos requisits
- C. Comerços que compleixen un requisit

#### Contingut del Pla

- Mesures de manteniment i rehabilitació dels comerços (exemple: subvencions de l'IBI)
- Mesures d'assessorament empresarial per a la seva sostenibilitat econòmica
- Pla de promoció i màrqueting dels comerços emblemàtics

<sup>68</sup> Ajuntament de Barcelona – Comerç emblemàtic (Consulta del 5 d'octubre, 2018)

<sup>69</sup> "Presentat el catàleg d'establiments emblemàtics"- Pàgina web de l'Ajuntament de Palma de Mallorca (gener, 2018)

Cal fer menció especial a la possibilitat de considerar com a comerços emblemàtics les fires de productes locals i el Mercat Municipal.