

# Procés per desenvolupar una estratègia competitiva diferencial per a la Cerdanya

PRIMERA PRESENTACIÓ  
Dimecres, 6 de Juliol del 2022

CLUSTER | DEVELOPMENT

- Subvencionat<sup>1</sup> per:



- Executat per:



- Amb el suport de:



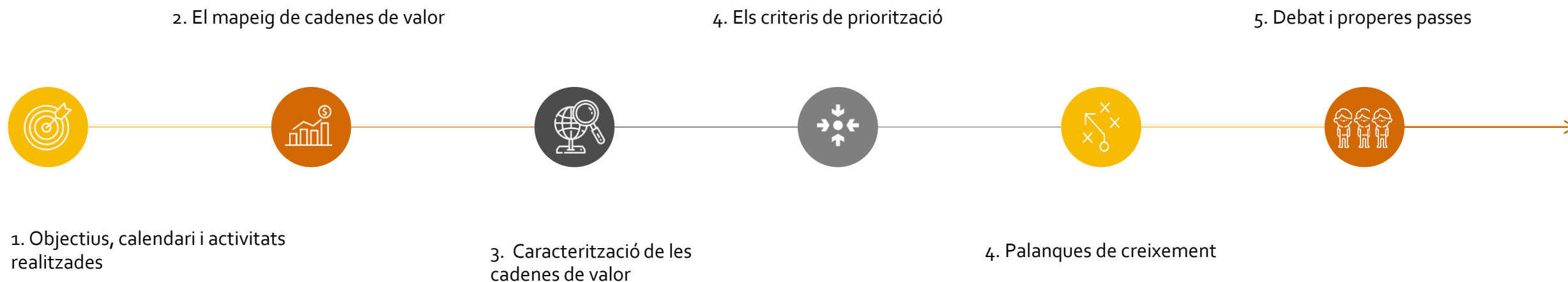
<sup>1</sup> "Aquest projecte està promogut, impulsat i subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i executat per el Consell Comarcal de la Cerdanya en el marc dels Ajuts extraordinaris d'ocupació pel tancament perimetral (SOC-TP), regulat per l' Ordre TSF/87/2021, de 27 d'abril."

- Assisteixen a la reunió:

	Entitat	Persona assistent
1	Ajuntament de Ger	Alfons Casamajó
2	Ajuntament de Llivia	Elies Nova i Josep Ramon Rotlland
3	Ajuntament de Puigcerdà	Albert Piñeria
4	Fundació Bosch Aymerich	Rafael Faus
5	Empresariat Cerdanya	Mònica Isern
6	Empresariat Cerdanya	Francesc Armengol
7	Empresariat Cerdanya	Mireia Vila
8	Empresariat Cerdanya	Xavier Fanló
9	Consell Comarcal de la Cerdanya	Mar Quera
10	Consell Comarcal de la Cerdanya	Elvira Pous
11	Consell Comarcal de la Cerdanya	Anna Díaz
12	Consell Comarcal de la Cerdanya	Bernat Faloní
13	Consell Comarcal de la Cerdanya	Montse López
14	Cluster Development	Lluís Ramis
15	Cluster Development	Adriana Cantos

- Excusen assistència

	Entitat	Persona assistent
1	Ajuntament d'Alp	Carles Adserà
2	Ajuntament de Bolvir i Presidència Consell Comarcal	Isidre Chia



# Objectius, calendari i activitats realitzades

Millorar la competitivitat de la Comarca de la Cerdanya per millorar-ne la rendibilitat, la qualitat de l'ocupació i el nivell de vida de la població en el llarg termini

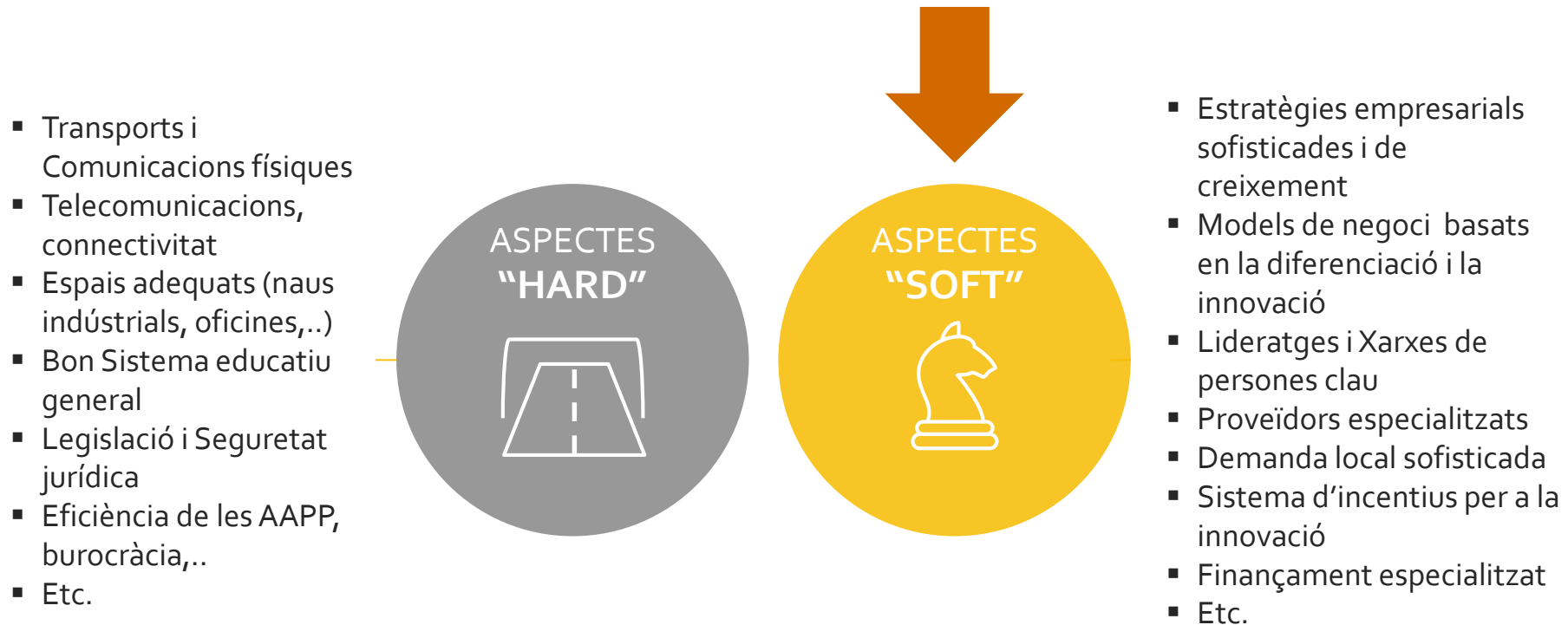
- Agrupar aquesta realitat per **segment estratègics de negoci** i no per classificacions estadístiques (TIC, plàstic, metall,..).
- Dins del segment de negoci identificat, **mapejar tota la cadena de valor** com són proveïdors de matèries primeres, semielaborats, envasos, maquinària, distribuïdors (sempre que es trobin en el territori mapejat) i també els proveïdors de coneixement (centres tecnològics, centres de formació,..)

- El mapa de cadenes permet segmentar i organitzar la realitat empresarial per **reptes comuns i ens dona “unitats operatives de treball”** amb grups d’empreses i altres agents
- Tenir un llistat exhaustiu de les possibles cadenes de valor de negoci de la comarca a partir d’una anàlisi estratègica per negocis del teixit empresarial i no per la classificació estadística
- Una primera diagnosi de la situació competitiva d’aquestes cadenes de valor, identificant-ne els seus **principals reptes de futur** i Definir criteris per prioritzar les cadenes de valor de negoci més rellevants per treballar-hi en profunditat en el futur
- El mapa per cadenes de valor, la seva diagnosi i priorització és un instrument indispensable, per poder treballar en projectes estratègics amb les empreses de la Comarca agrupant-les per reptes de negoci i no per conceptes estadístics o massa transversals poc operatius o eficaços.
- **Escollir una cadena de valor i treballar-ne l’estratègia de futur i un pla d’accions**
- Fer recomanacions sobre governança a nivell comarcal (en aspectes de competitivitat) per compartir objectius i projectes cercant la col·laboració entre el sector públic i el privat.

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	
Fase	FASE 1: Mapa cadenes valor i prioritització		FASE 2: Opcions Estratègiques i Visió de Futur			FASE 3: Pla d'acció i governança			
ACTIVITATS DE PROCÉS	<p>15 Entrevistes pel mapping empreses i agents</p>	<p>10 Entrevistes addicionals cadena valor escollida</p>	<p>5 Entrevistes a clients</p>	<p>Anàlisi de 2 referents internacionals</p>	<p>Presentació VISIÓ DE FUTUR</p>	<p>3 Grups de Treball definició actuacions</p>	<p>Presentació Pública PLA D'ACCIÓ</p>		
	Reunió de kick-off	Reunió Priorització Cadena	Reunió de seguiment	Reunió de seguiment	Reunió de seguiment		Reunió de seguiment		
ACTIVITATS D'ANÀLISI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de les cadenes de valor i identificació de possibles segments</li> <li>• Fer 15 entrevistes pel mapping</li> <li>• Construcció base de dades detallada empresa a empresa</li> <li>• Reunió Contrast amb client per la presentació i prioritització de les cadenes de valor</li> <li>• Presentació del resultats del mapping i calendari de treball</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fer 10 entrevistes addicionals de la cadena de valor prioritzada</li> <li>• Anàlisi de les principals tendències de futur del negoci i de la competència</li> <li>• Criteris de Compra de clients (5 entrevistes)</li> <li>• Anàlisi de 2 exemples de <u>referència internacional</u> amb entrevistes amb empreses i agents d'entorn</li> <li>• Definir opcions estratègiques de futur en el negoci</li> <li>• Reunió de contrast amb Client</li> <li>• Presentació pública amb les empreses de la cadena</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 grups de treball (per temàtiques) per definir actuacions detallades</li> <li>• Elaboració del pla d'acció</li> <li>• Proposta de model de governança</li> <li>• Reunió de Contrast i coordinació amb el Client i altres agents per definir Pla acció públic privat</li> <li>• Presentació pública del pla d'actuacions i proposta de model de governança futura per implementar les accions</li> </ul>			
OUTPUTS		<p>1</p> <p>Lliurament Document 1 Mapa cadenes i base de dades</p>			<p>2</p> <p>Lliurament Document 2 Visió i Estratègia de futur</p>		<p>3</p> <p>Lliurament Document 3 Informe Final: Pla d'acció i model governança</p>		



# Variables clau en el desenvolupament socio-econòmic territorial



## Del sector ESTADÍSTIC a la cadena de valor del negoci.....

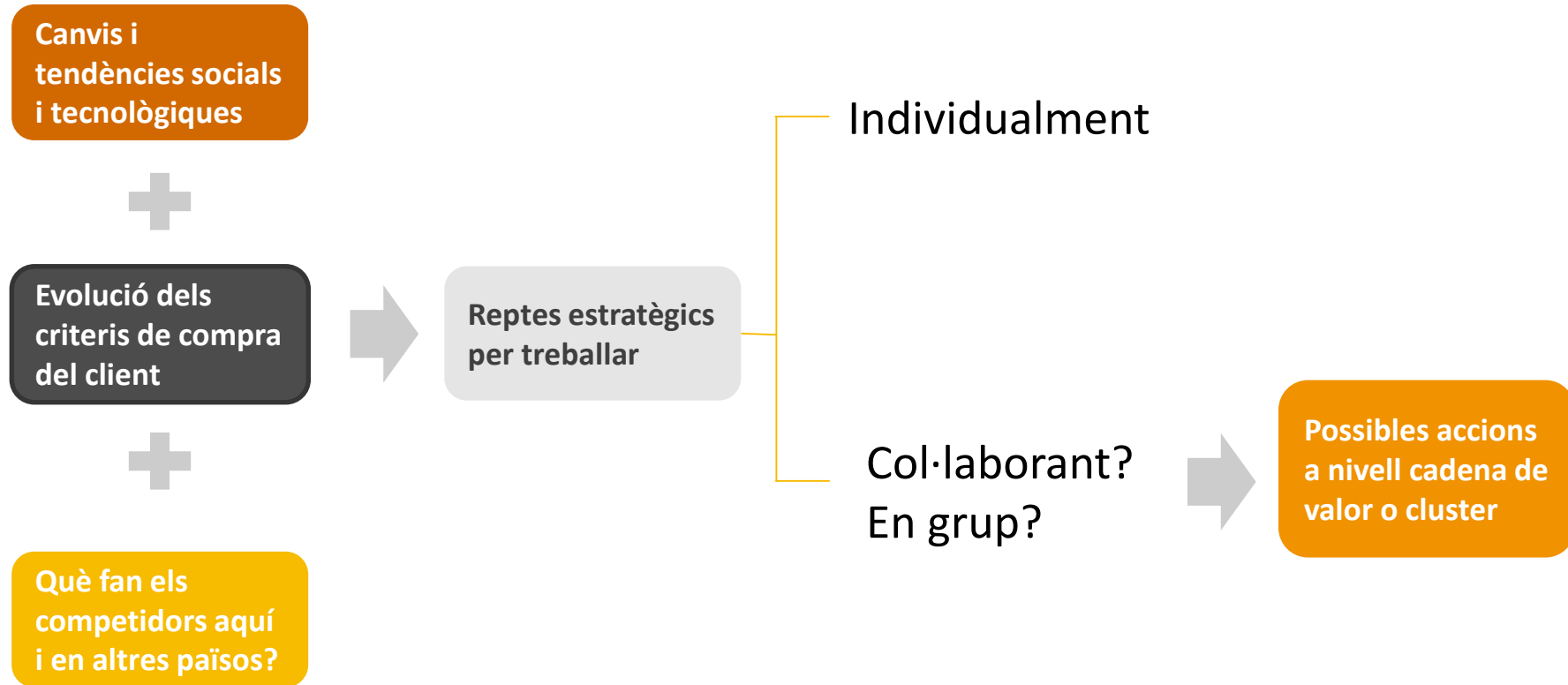
### MACRO SECTOR ECONÒMIC

- Grans agrupacions estadístiques d'activitats econòmiques que no acostumen a recollir bé la realitat econòmica de les empreses
- Es basen molts cops en processos productius o en materials
- Origen de les classificacions solen ser estadístics tipus CNAE / CCAE o convenis col·lectius d'àmbit laboral (metall)
- No són unitats per desenvolupar iniciatives clúster o de cadena de valor
- Contenen diversos negocis i cadenes de valor
- Exemples:
  - Metall mecànica
  - Química
  - TIC
  - Plàstic
  - Tèxtil
  - Turisme en general
  - Salut
  - ....

### CADENA DE VALOR per NEGOCI

- "Lloc" on les empreses semblants competeixen per clients similars amb productors semblants
- Les empreses es reconeixen en aquest negoci
- Cal tenir present les empreses de producte final i tota la cadena de valor de proveïdors i altres agents
- Cada cadena de valor pot incloure empreses de diferents sectors (automoció té empreses de plàstic, de metall, etc..) i es construeix agregant aquests diferents orígens
- Es una unitat de treball per fer projectes amb les empreses perquè tenen reptes comuns
- Exemples:
  - Tèxtil Vestir > Moda
  - Calçat > Moda
  - Automoció
  - Moble > Hàbitat....
  - Alimentació > Alimentació+ ind. auxiliar
  - Turisme > Turisme aventura

# Per què treballar amb una aproximació de cadena de valor els reptes individuals que tenim com empresa?



# Procés de mapping de les cadenes de valor per segments estratègics de negoci



- S'han dut a terme **3 reunions de kick off** (Empresariat Cerdanya, a nivell tècnic amb el CCCerdanya i a nivell polític amb el CCCerdanya)
- S'han realitzat **26 entrevistes** amb empreses i agents rellevants de la Cerdanya (1 pendent amb Grup Integra)
  1. Hotel Bernat de So
  2. Ecoresort i Hotel de Prullans
  3. Origen Cerdanya
  4. Reial Club de Golf de Puigcerdà
  5. La Molina
  6. La Masella
  7. Intercerdanya
  8. Tècniques de Muntanya
  9. BDP Center
  10. Tosa Technologies
  11. Carlit
  12. Càrniques Cerdanya
  13. Molí de Ger
  14. Flotats
  15. Fusteria Adam
  16. Construccions Fila
  17. Gran Vall Serveis Immobiliaris
  18. ArmenFamily
  19. Jardineria Germans Chia
  20. Hospital Transfronterer
  21. Cluster Sol Soleil
  22. Das Haus
  23. Altitud Extrem
  24. Golf Fontanals
  25. Regidora Esports Puigcerdà i Consellera de l'Àrea d'esports del Consell Comarcal
  26. Turisme Cerdanya
  27. *Grup integra – EDS Jorge Laucirica*
- S'ha fet un mapa de les cadenes de valor i s'han identificat possibles segments o palanques a treballar
- S'ha construït una base de dades segmentada i detallada a partir de les dades obtingudes del Registre Mercantil a través de SABI Online i les entrevistes realitzades

- Hi ha molt poques empreses que venguin els seus productes més enllà de Catalunya i pràcticament cap en què la exportació sigui representativa. El focus és el mercat local, de fet, comarcal al ser un destí turístic.
- El negoci clau entorn el qual pivoten les empreses de la Cerdanya és el turisme tot i moltes empreses expressen preocupació per una saturació del model i una necessitat de cerca d'alternatives abans que el model decaigui a mitjà i llarg termini.
- Destaquen algunes empreses amb producte propi i creixement en els 3 sectors clau (turisme, construcció i alimentació) que tenen en comú una certa especialització/diferenciació i cert nivell de vendes fora de la comarca.
- La captació i retenció de talent és un repte clarament transversal i que aflora de manera recurrent en les entrevistes i que afecta a totes les empreses de diferents maneres:
  - Inflació salarial (sobretot en les cadenes auxiliars al turisme)
  - Captació de talent de les comarques limítrofes (Berguedà o Ripollès principalment)
  - Renúncia al creixement per manca de talent (principalment vinculat a la cadena de la construcció)
- L'alt cost de la vida es percep un problema per atraure i retenir talent (sobretot relacionat amb l'accés a l'habitatge).
- Accions col·laboratives precedents / existents:
  - Cluster Sol Soleil: agrupa a moltes de les empreses més dinàmiques, alta predisposició a col·laborar i amb potencial rol en la governança d'actuacions futures del projecte
  - PAS 20-23 promogut pel CC sobretot les empreses vinculades a turisme reclamen que es va fer amb una altíssima participació d'empreses (com mai!)
  - Altres iniciatives: Origen Cerdanya, Cuina Pirinenca,....

# Les cadenes de valor identificades

# Criteris de construcció BB.DD

1

S'han descarregat del SABI Online – Registre Mercantil **totes les societats mercantils** amb seu a la Cerdanya

1040 societats mercantils



# criteris de construcció BB.DD

1 S'han descarregat del SABI Online – Registre Mercantil **totes les societats mercantils** amb seu a la Cerdanya

1040 societats mercantils



698 societats mercantils



779 societats



**UNIVERS TOTAL**  
825 societats

2 - **342 empreses** que no tenen dades de facturació en els darrers 5 anys o que han tancat

3 • S'han afegit **26 societats no mercantils claus** per a les principals cadenes de valor identificades:

- 10 Clubs d'esquí i golf
- 14 Societats Civils Privades (Hotels i Restaurants)
- 2 (Escorxador i l' Hospital transfronterer)
- Fundació Privada Hospital de Puigcerdà

- S'han afegit **55 societats mercantils sense dades de facturació** o bé perquè formen part de les cadenes de valor principals (hotels i Restaurants) o bé perquè han estat anomenades a les entrevistes realitzades
- **No** s'han afegit a la base de dades els **autònoms**

- 4
- També s'han descarregat del SABI Online-Registre Mercantil les 291 delegacions empresarials a la Cerdanya.
  - S'han analitzat les delegacions específicament les vinculades a la cadena de valor turística.
  - S'han afegit les **46 delegacions d'empreses actives** a Cerdanya

# criteris d'anàlisi individualitzat de les empreses

Empreses	RANG DE FACTURACIÓ	Nº Empreses	% Emp.	Facturació (M€)	% Fact.	Treballadors	% Treb.
Empreses analitzades	Més 1M€	60	7%	170,34 €	56%	1.342	40%
	Entre 250 mil i 1M	181	22%	89,71 €	29%	1.120	34%
	<250 mil analitzades	221	27%	15,77 €	5%	357	11%
	Delegacions	46	6%		0%		0%
	<b>TOTAL ANALITZADES</b>	<b>508</b>	<b>62%</b>	<b>275,82 €</b>	<b>91%</b>	<b>2.819</b>	<b>84%</b>
Resta d'empreses	<250 mil no analitzades	317	38%	28,68 €		523	16%
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL UNIVERS</b>	<b>825</b>		<b>304,50 €</b>		<b>3.342</b>	

- De l'univers total de 825 empreses afí d'identificar negocis s'han analitzat una per una més de **508 empreses**, que suposen un **62% de les empreses** i delegacions de la comarca, **90,3% de la facturació** i el **84% dels treballadors**.
- La distribució de la taula és la que es dona habitualment en aquests processos de mapping comarcal o regional, i permet definir cadenes de valor amb un impacte molt significatiu en termes agregats amb les que treballar.
- Tot això no exclou el poder treballar amb les micro-pimes i els autònoms, que en general seran proveïdors (amb poca diferenciació) d'aquestes cadenes tractores o tindran models de negocis vinculats a serveis molt locals.

# Taula de les Cadenes de Valor identificades a la Cerdanya i delegacions

LES CADENES DE VALOR	Total seu Cerdanya	Total delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% Ocupació	Total facturació ( M. €)	% Facturació
<b>TURISME</b> (Activitats Core)	187	10	197	38,8%	1053	36,9%	83,2 €	30,2%
<b>CONSTRUCCIÓ, MANTENIMENT I MATERIALS DE LA CONSTRUCCIÓ</b>	164	12	176	34,6%	883	30,9%	92,6 €	33,6%
<b>ALIMENTACIÓ</b>	97	3	100	19,7%	425	14,9%	38,6 €	14,0%
<b>SERVEIS INMOBILIARIS</b>	20	3	23	4,5%	64	2,2%	13,7 €	5,0%
<b>SERVEIS EMPRESES</b> (Assessories, Gestories, Serveis TIC, ...)	13	9	22	4,3%	37	1,3%	3,4 €	1,2%
<b>SALUT</b>	12	3	15	3,0%	441	15,4%	34,4 €	12,5%
<b>MOBILITAT</b> (Tallers i concessionaris)	10	2	12	2,4%	49	1,7%	5,0 €	1,8%
<b>LOGÍSTICA</b>	6	0	6	1,2%	53	1,9%	3,7 €	1,4%
<b>ECONOMIA CIRCULAR I RESIDUS</b>	5	0	5	1,0%	40	1,4%	3,9 €	1,4%
<b>ENERGIA</b>	9	1	10	2,0%	18	0,6%	8,5 €	3,1%
<b>ALTRES</b>	3	3	6	1,2%	19	0,7%	1,2 €	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>462</b>	<b>46</b>	<b>508</b>	<b>1</b>	<b>2819</b>	<b>1</b>	<b>275,80</b>	<b>1</b>

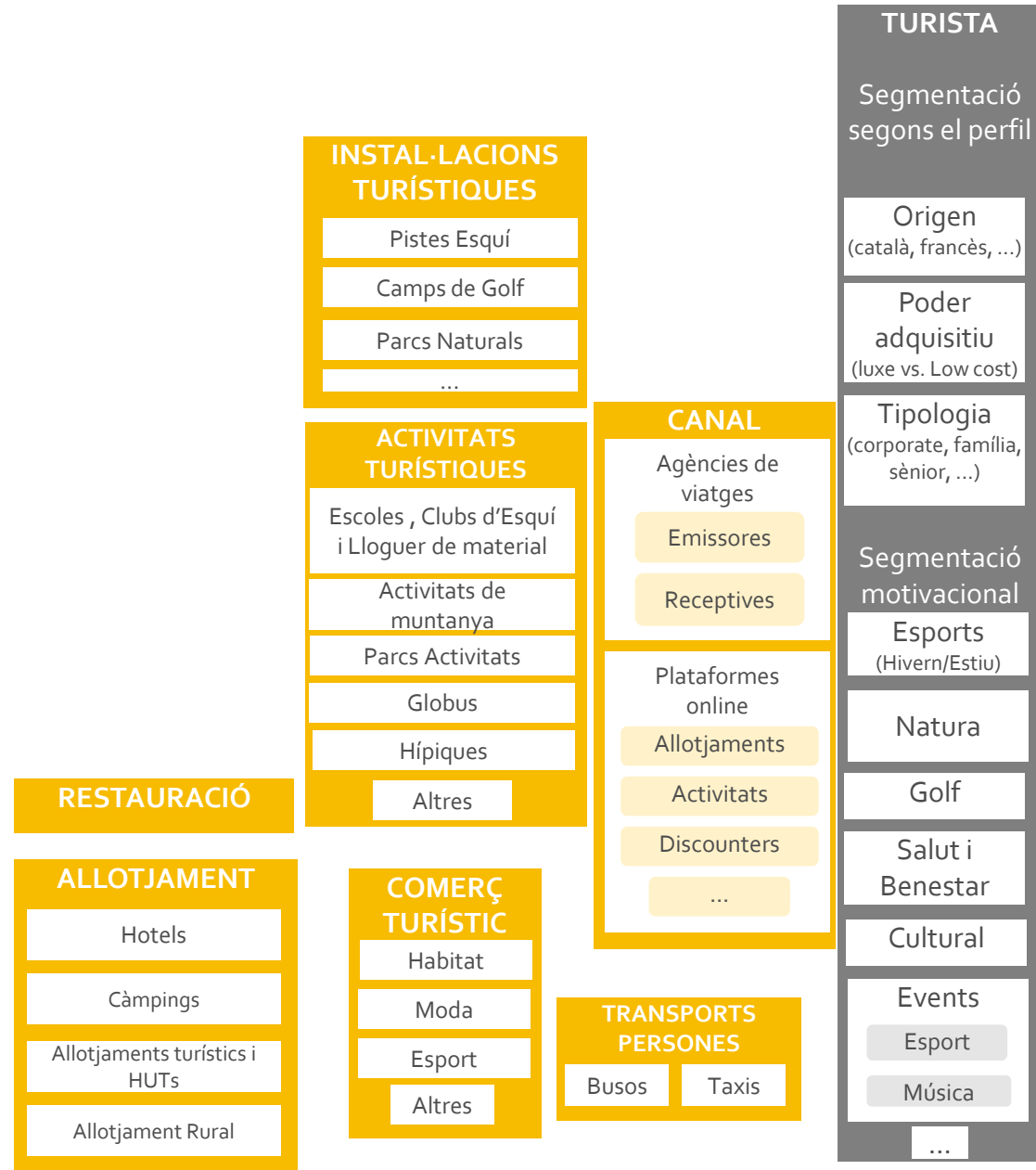
**FONTS:** Elaboració pròpia de Cluster|Development a partir de dues fonts : (a) el Registre Mercantil a través de la eina SABI Online, (b) Les dades directes obtingudes a través de les 27 entrevistes realitzades amb el sector que han permès actualitzar dades de facturació i nombre d'empleats.

**NOTES:**

- 1 Les dades ofertes tant de facturació com d'ocupats són de l'últim any disponible al SABI, que en un 50% dels casos es correspon amb l'any 2020, el 50% són d'anys anteriors (2019 i 2018 principalment). En el cas de les empreses entrevistades és la corroborada a les entrevistes
- 2 Les empreses instal·ladores de plaques solars així com les enginyeries especialitzades estan duplicades (4 empreses en total), les hem situat tant en la cadena de valor de Construcció com en la cadena de valor d'Energia
- 3 Les empreses de restauració són presents tant en la cadena de valor d'alimentació com en la cadena de valor de turisme (63 empreses en total)
- 4 Cal tenir en compte que s'ha sumat a la facturació agregada el pressupost anual de l'Hospital Transfronterer de 23,5M€ així com la de la Fundació Privada Hospital de Puigcerdà
- 5 Cal tenir en compte que el número d'empreses únic (sense els duplicats referits a les notes 2 i 3) són els que apareixen a la taula en parèntesi.

# Caracterització de les cadenes de valor clau

# Cadena de valor Turisme



# Taula de la Cadena de Valor del Turisme (seu Cerdanya amb delegacions)

	Total Seu Cerdanya	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% Ocupació	Total Facturació (M€)	% Facturació
<b>TURISME (Activitats Core)</b>	<b>187</b>	<b>10</b>	<b>197</b>		<b>1.030</b>		<b>83,2 €</b>	
Allotjaments	66	2	68	34,5%	281	27,3%	27,4 €	33,0%
Restauració	63	0	63	32,0%	263	25,5%	14,4 €	17,3%
Activitats turístiques	32	0	32	16,2%	115	11,2%	5,8 €	6,9%
Comerç turístic	11	0	11	5,6%	54	5,2%	5,9 €	7,2%
Instal·lacions turístiques	9	0	9	4,6%	274	26,6%	23,9 €	28,7%
Agències de Viatges	5	8	13	6,6%	30	2,9%	4,8 €	5,8%
Transports persones	1	0	1	0,5%	13	1,3%	0,9 €	1,0%

FONTS: Elaboració pròpia de Cluster|Development a partir de dues fonts : (a) el Registre Mercantil a través de la eina SABI Online, (b) Les dades directes obtingudes a través de les 27 entrevistes realitzades amb el sector que han permès actualitzar dades de facturació i nombre d'empleats.

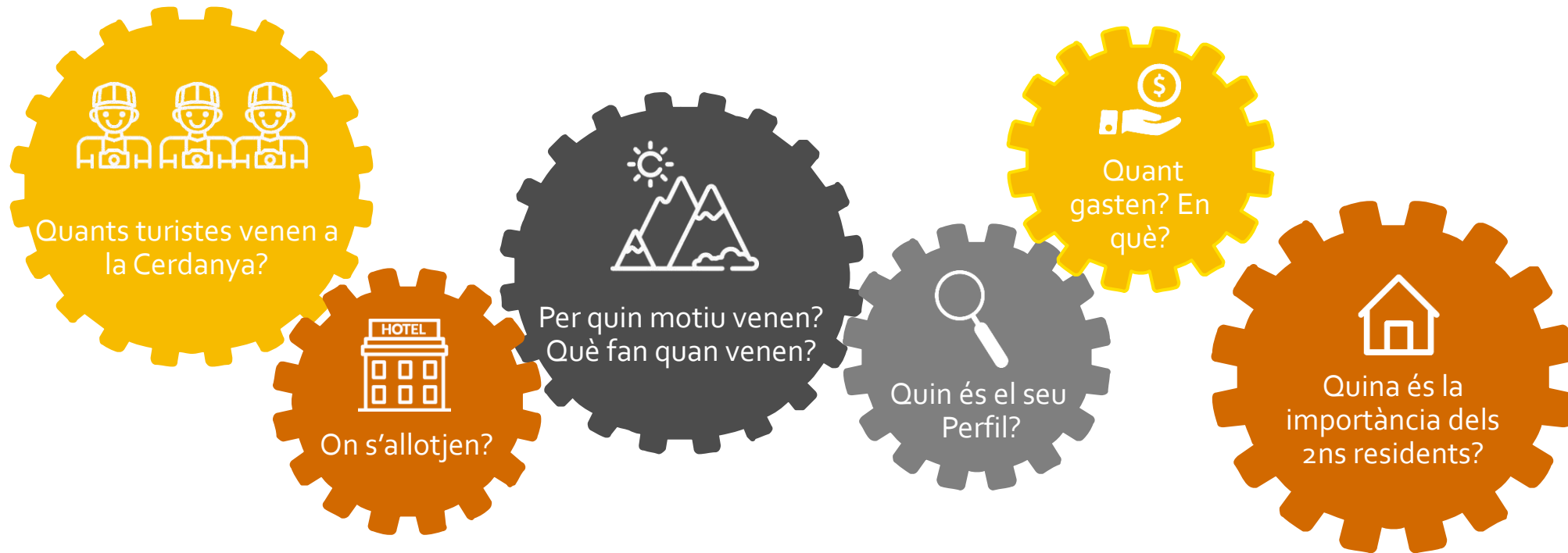
# Taula de la Cadena de Valor del Turisme (seu Cerdanya amb delegacions)

	Total Seu Cerdanya	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% Ocupació	Total Facturació (M€)	% Facturació
<b>TURISME (Activitats Core)</b>	<b>187</b>	<b>10</b>	<b>197</b>		<b>1.030</b>		<b>83,2 €</b>	
Allotjaments	66	2	68	34,5%	281	27,3%	27,4 €	33,0%
Restauració	63	0	63	32,0%	263	25,5%	14,4 €	17,3%
Activitats turístiques	32	0	32	16,2%	115	11,2%	5,8 €	6,9%
Comerç turístic	11	0	11	5,6%	54	5,2%	5,9 €	7,2%
Instal·lacions turístiques	9	0	9	4,6%	274	26,6%	23,9 €	28,7%
Agències de Viatges	5	8	13	6,6%	30	2,9%	4,8 €	5,8%
Transports persones	1	0	1	0,5%	13	1,3%	0,9 €	1,0%

FONTS: Elaboració pròpia de Cluster|Development a partir de dues fonts : (a) el Registre Mercantil a través de la eina SABI Online, (b) Les dades directes obtingudes a través de les 27 entrevistes realitzades amb el sector que han permès actualitzar dades de facturació i nombre d'empleats.

- Cadena de valor del turisme (activitats core) a la Cerdanya és la més rellevant en termes de massa crítica i ocupació donat que concentra prop de 200 empreses que facturen de manera agregada 83,2M€ i ocupen a 1.030 persones.
- Dos categories tradicionalment vinculades a sous comparativament més baixos i d'alta rotació com són la restauració i l'allotjament concentren de manera agregada una part significativa del nº d'empreses (66,5%) , l'ocupació (52,8%) i el volum de facturació (50,3%)
- Destaca la importància de les instal·lacions turístiques (com pistes d'esquí i camps de golf) que amb només 9 empreses concentren 26,6% de la ocupació i el ~29% de la facturació

# Les dades clau del turisme a la Cerdanya?





# Les dades clau dels allotjaments turístics

## PLACES TURÍSTIQUES (2020)

**12.931**

Places Establiments turístics	Nº Esta.	Places
Hotels	61	3.234
Càmpings	7	4.524
Allotjaments rurals	63	470
Apartaments turístics	94	343
Habitatges d'ús turístic	1.090	4.360
<b>TOTAL</b>	<b>225*</b>	<b>12.931</b>

## OCUPACIÓ MITJANA (2019)

**34,5%** en hotels

**45,9%** en càmpings

### TEMPORADA ALTA D'HIVERN:

- Setmana Santa i Nadal
- Ponts
- Caps de Setmana

### TEMPORADA ALTA ESTIU:

- Agost

## TURISTES QUE PERNOCTEN A LA CERDANYA (2019)

**217.500 turistes**



**80,5% catalans**

**529.800 pernoctacions**



**65% en hotels**

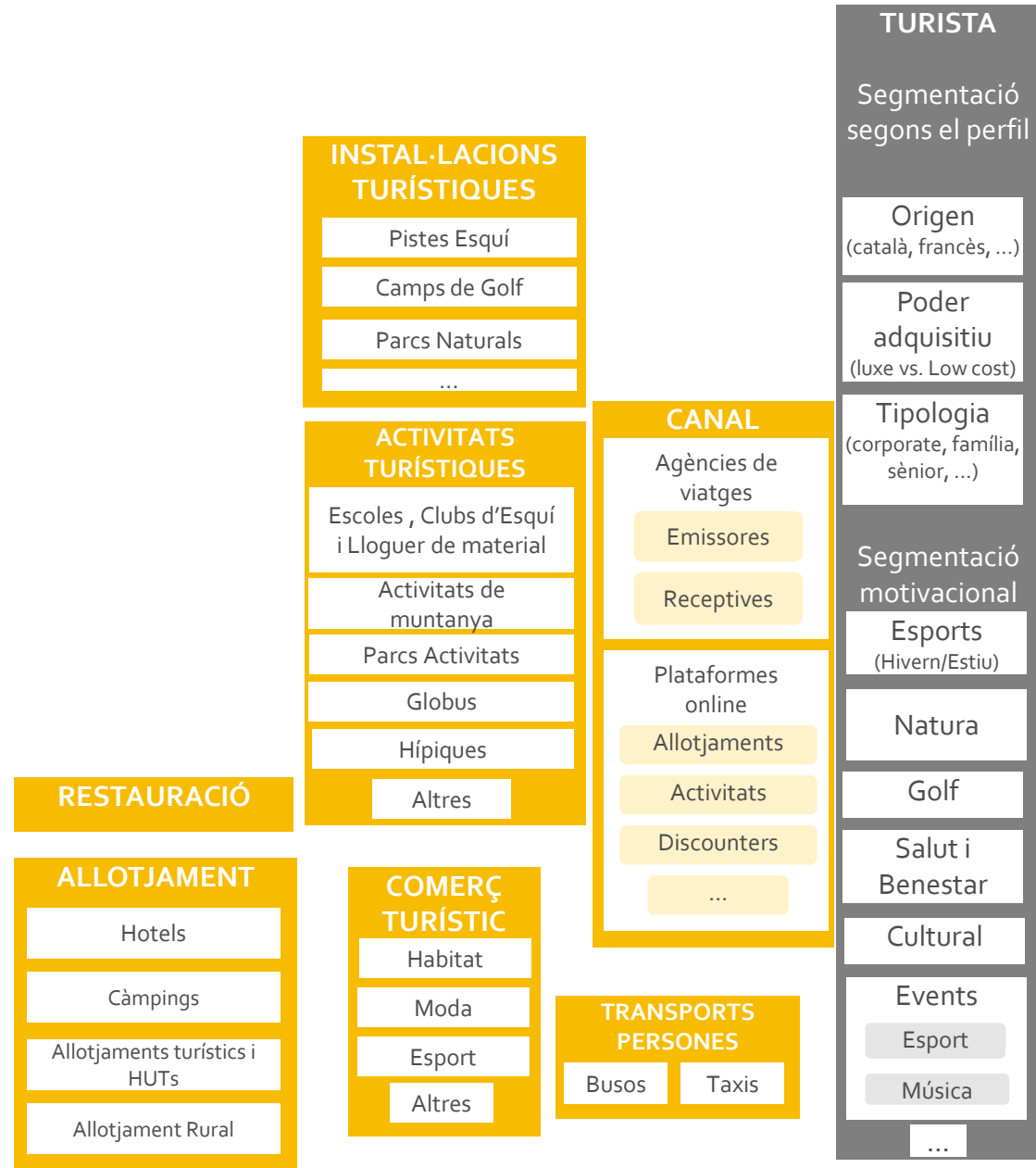
# TURISME (Activitats core)

## CARACTERITZACIÓ

- Hi ha 197 empreses que es dediquen de manera directe a atendre els prop de 725.000 turistes que passen anualment per la Cerdanya a fer activitats turístiques. Aquestes facturen de manera agregada 83,2M€ i ocupen a més de 1000 persones.
- S'estima que ~725.000 turistes visiten la Cerdanya anualment dels quals ~ 56.000 són 2ns residents.
- Destaca la importància de dos perfils de turistes de manera clara: els **esportistes d'hivern** així com **els segons residents**.
- El **85% les empreses d'activitats de la Cerdanya estan especialitzades en un tipus d'activitat** (esquí, senderisme, ...) i tenen un únic mercat en el que treballen, **el local**. Existeixen poques empreses que treballin fora de la Cerdanya catalana, alguna ho fa a la Cerdanya francesa i alguna molt especialitzada té un petit percentatge de facturació derivat de la organització d'activitats fora (Alps, Islàndia, ...)
- Per la orografia del territori i el tipus de pistes d'esquí hi ha una **certa especialització en la captació del públic familiar amb nens** que aprenen a esquiar. També cal tenir en compte que amb prop de **30.000 escolars captats anualment**, el turisme escolar d'esquí té un paper rellevant entre setmana la Cerdanya.
- Pel que fa al turisme d'estiu, s'identifiquen certes especialitzacions com el **turisme de bicicleta on destaca**:
  - Esdeveniments com el Tres Nacions
  - Bike Park de la Molina
  - Captació de públic internacional especialitzat en bicicleta com el que porta BackRoads
- Addicionalment, el Cluster SolSoleil s'està treballant per ampliar la captació de turistes dels **segment salut** tot i que (a excepció de l'Hospital Transfronterer amb una dinàmica d'atenció pública) la major part de les clíniques i empreses que oferirien serveis de salut i benestar estarien situades a la Cerdanya francesa

- Cal treballar per, en temporada alta quan tenim les instal·lacions obertes i el personal contractat, **omplir entre setmana** captant turistes que pernoctin i tinguin una major despesa (vs. escolars que venen en paquets tancats).
  - El client corporatiu pot ser interessant:
    - Nòmades digitals
    - Sortides d'incentius empresarials (grups <100 persones)
  - Esdeveniments esportius
- Buscar segments turístics que ens permetin incrementar la despesa mitjana dels turistes i allargar la seva estada mitjana:
  - Atacant segments turístics diferents : Algunes empreses estan treballant per fer-ho atacant petits nínxols en creixement que ens poden permetre oferir un producte diferenciat i complet per exemple en l'àmbit dels **Life Resets** (Wellness&Salut) o captant al perfil de **sèniors actius**.
  - Captant turistes de fora de Catalunya: Destaquen com a especialment interessants per la seva despesa mitjana els d'origen dels Països Nòrdics, Alemanya i Regne Unit
- La captació i retenció de talent és un greu problema per les empreses turístiques i el cost de l'allotjament és un dels principals esculls en aquest sentit. Els principals efectes vinculats als problemes amb el talent són:
  - Inflació salarial
  - Captació de talent de les comarques limítrofes (Berguedà o Ripollès principalment)

# Cadena de valor Turisme



# La importància del turisme en les diferents CV's de la indústria auxiliar

“El 90% del que fem està vinculat a la construcció de 2nes residències”

“la construcció enfocada a les segones residències (o fins i tot 3res) és el nostre principal negoci, té un cicle de recuperació més tardà, vam notar més ràpid la crisi i la recuperació ha tornat després”

“No existiríem si no fos pel turisme i les segones residències”

“Fem molt poques compra-vendes o lloguers que no estiguin vinculats al turisme”

“Un dels principals clients és la indústria HORECA de la Cerdanya i el seu client són bàsicament els turistes”

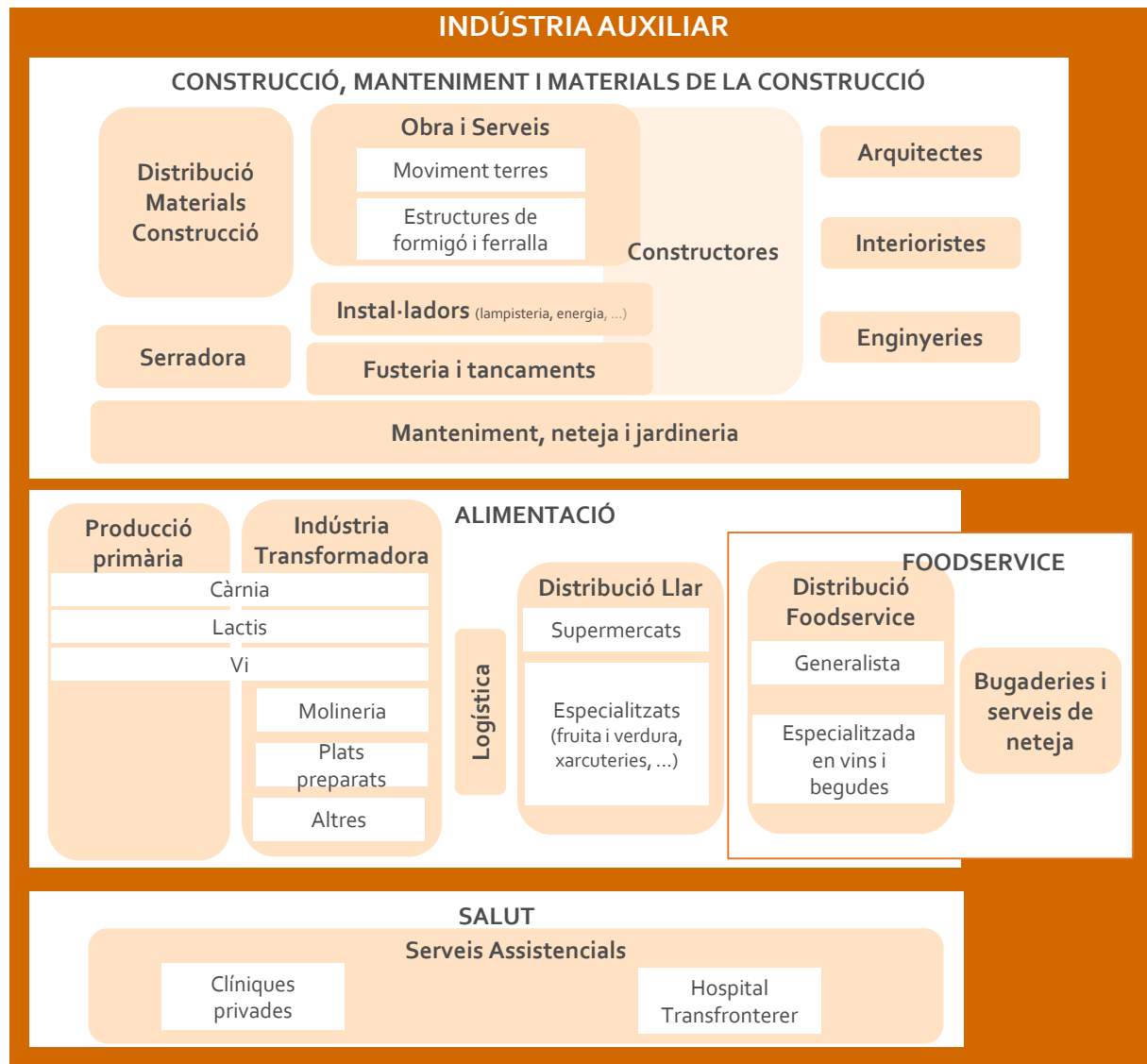
“Les consultes externes de l'hospital estan dimensionades per les 30.000 persones residents de la comarca mentre que hem de tenir sobredimensionat el servei d'urgències per poder atendre a les 200.000 persones que tenim a la Cerdanya en els pics estacionals”

“El nostre únic client és el de la segona residència”

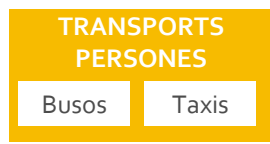
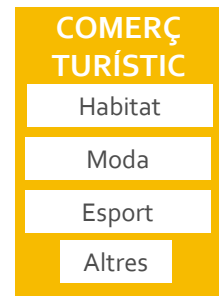
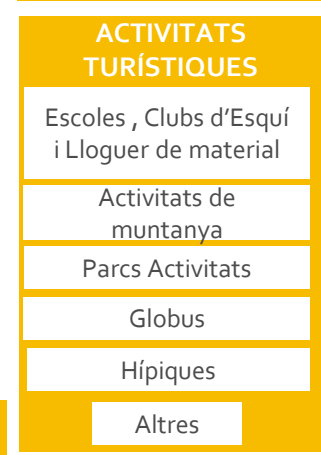
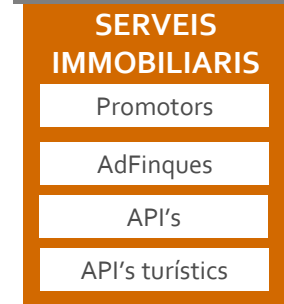
“Molts dels elaboradors alimentaris de la Cerdanya tenim un petit punt de venda a l'obrador on podem arribar a vendre el 20% de la nostra producció”

# Cadena de valor Turisme

FORMACIÓ



AAPP: Patronat de Turisme de Lleida, Patronat de Turisme de Girona, Agència Catalana de Turisme, CCCerdanya, Oficines de turisme, Ajuntaments, ...



# Taula de la Cadena de Valor del Turisme (seu Cerdanya amb delegacions)

	Total empreses Seu Cerdanya	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% Ocupació	Total Facturació (M€)	% Facturació
<b>TURISME (Activitats Core)</b>	<b>187</b>	<b>10</b>	<b>197</b>	<b>42,5%</b>	<b>1.030</b>	<b>47,7%</b>	<b>83,2 €</b>	<b>39,5%</b>
Allotjaments	66	2	68	14,7%	281	13,0%	27,4 €	13,0%
Restauració	63	0	63	13,6%	263	12,2%	14,4 €	6,9%
Activitats turístiques	32	0	32	6,9%	115	5,3%	5,7 €	2,7%
Comerç turístic	11	0	11	2,4%	54	2,5%	5,9 €	2,8%
Instal·lacions turístiques	9	0	9	1,9%	274	12,7%	23,9 €	11,4%
Agències de Viatges	5	8	13	2,8%	30	1,4%	4,8 €	2,3%
Transports persones	1	0	1	0,2%	13	0,6%	0,8 €	0,4%
<b>INDÚSTRIA AUXILIAR DEL TURISME</b>	<b>243</b>	<b>24</b>	<b>267</b>	<b>57,5%</b>	<b>1227</b>	<b>54,4%</b>	<b>132,75 €</b>	<b>61,5%</b>
Construcció, manteniment i materials de la construcció	164	12	176	38,0%	751	34,8%	78,7 €	37,4%
Alimentació	34	1	35	7,6%	81	3,8%	12,1 €	5,8%
Serveis Immobiliaris	20	3	23	5,0%	58	2,7%	12,3 €	5,8%
Salut	12	3	15	3,2%	265	11,7%	20,63 €	9,6%
FoodService	7	2	9	1,9%	30	1,4%	5,3 €	2,5%
Serveis a les instal·lacions turístiques	6	3	9	1,9%	43	2,0%	3,6 €	1,7%
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>34</b>	<b>464</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.257</b>	<b>100,00%</b>	<b>215,99 €</b>	<b>100,00%</b>

NOTES: 1 A l'hora d'incloure les dades d'ocupació i de facturació de la indústria auxiliar a la cadena de valor turística s'ha estimat en base a les 27 entrevistes realitzades el pes del turisme en aquella cadena.:

- 85% en el cas de la de la Construcció
- 50% en el cas de l'alimentació (no restauració)
- 60% en el cas de Salut
- 100% en el cas del FoodService
- 100% en el cas de les instal·lacions turístiques

# Taula de la Cadena de Valor del Turisme (seu Cerdanya amb delegacions)

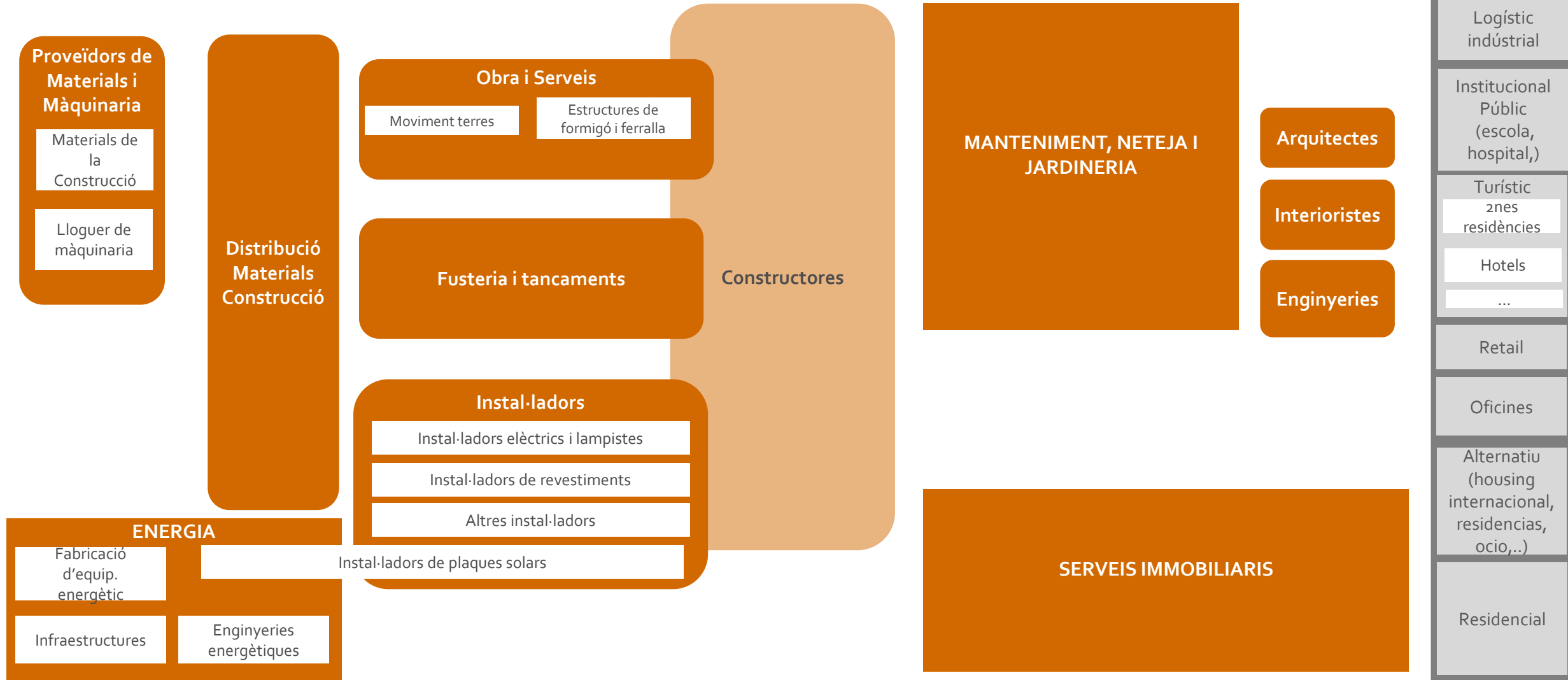
	Total empreses Seu Cerdanya	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% Ocupació	Total Facturació (M€)	% Facturació
<b>TURISME (Activitats Core)</b>	<b>187</b>	<b>10</b>	<b>197</b>	<b>42,5%</b>	<b>1.030</b>	<b>47,7%</b>	<b>83,2 €</b>	<b>39,5%</b>
Allotjaments	66	2	68	14,7%	281	13,0%	27,4 €	13,0%
Restauració	63	0	63	13,6%	263	12,2%	14,4 €	6,9%
Activitats turístiques	32	0	32	6,9%	115	5,3%	5,7 €	2,7%
Comerç turístic	11	0	11	2,4%	54	2,5%	5,9 €	2,8%
Instal·lacions turístiques	9	0	9	1,9%	274	12,7%	23,9 €	11,4%
Agències de Viatges	5	8	13	2,8%	30	1,4%	4,8 €	2,3%
Transports persones	1	0	1	0,2%	13	0,6%	0,8 €	0,4%
<b>INDÚSTRIA AUXILIAR DEL TURISME</b>	<b>243</b>	<b>24</b>	<b>267</b>	<b>57,5%</b>	<b>1227</b>	<b>54,4%</b>	<b>132,75 €</b>	<b>61,5%</b>
Construcció, manteniment i materials de la construcció	164	12	176	38,0%	751	34,8%	78,7 €	37,4%
Alimentació	34	1	35	7,6%	81	3,8%	12,1 €	5,8%
Serveis Immobiliaris	20	3	23	5,0%	58	2,7%	12,3 €	5,8%
Salut	12	3	15	3,2%	265	11,7%	20,63 €	9,6%
FoodService	7	2	9	1,9%	30	1,4%	5,3 €	2,5%
Serveis a les instal·lacions turístiques	6	3	9	1,9%	43	2,0%	3,6 €	1,7%
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>34</b>	<b>464</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.257</b>	<b>100,00%</b>	<b>215,99 €</b>	<b>100,00%</b>

La indústria auxiliar del turisme és més rellevant que el turisme core amb 267 empreses, 1.227 ocupats i 132,75M€ de facturació (~el 60%). Destaca de manera clara el món de la construcció amb el 38 % de les empreses i de la facturació.



# Cadena de valor Construcció

AAPP: Associació de Contractistes de la Cerdanya , Habitatge, Ajuntaments de La Cerdanya, ...



# Taula cadena de valor de la Construcció

Construcció, manteniment i materials de la construcció	Total empreses	Total Delegacions	Total Empreses	%	Total ocupació	%	Total Facturació (M€)	%
				Empreses		Ocupació		Facturació
Constructora	58	3	61	34,9%	249	28,2%	29,1 €	31,4%
Manteniment, neteja i jardineria	18	4	22	12,6%	139	15,7%	8,0 €	8,6%
Fusteria i tancaments	17	0	18	9,7%	75	8,5%	6,1 €	6,6%
Materials de la construcció	11	3	14	8,0%	115	13,0%	17,4 €	18,8%
Instal·ladors elèctrics i lampistes	10	1	11	6,3%	65	7,4%	5,5 €	6,0%
Arquitectes	8	0	8	4,6%	19	2,2%	2,1 €	2,3%
Enginyeries	7	0	7	4,0%	11	1,2%	1,0 €	1,0%
Fabricants d'estructures de formigó i ferralles	6	0	6	3,4%	46	5,2%	5,8 €	6,2%
Interiorisme	4	0	4	2,3%	4	0,5%	0,6 €	0,7%
Eficiència energètica	4	0	4	2,3%	3	0,3%	0,1 €	0,2%
Instal·ladors de plaques solars	3	0	3	1,7%	2	0,2%	0,1 €	0,1%
Enginyeria energètica	1	0	1	0,6%	1	0,1%	0,1 €	0,1%
Lloguer maquinària construcció	3	0	3	1,7%	3	0,3%	0,1 €	0,1%
Preparadora terrenys	3	0	3	1,7%	22	2,5%	1,9 €	2,0%
Instal·ladora de revestiments (guix, pladur i aïllaments)	3	0	3	1,7%	26	2,9%	2,2 €	2,4%
Altres	12	1	12	6,9%	106	12,0%	12,8 €	13,8%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>12</b>	<b>176</b>	<b>100,0%</b>	<b>883</b>	<b>100%</b>	<b>92,6 €</b>	<b>100,00%</b>

# Taula cadena de valor de la Construcció

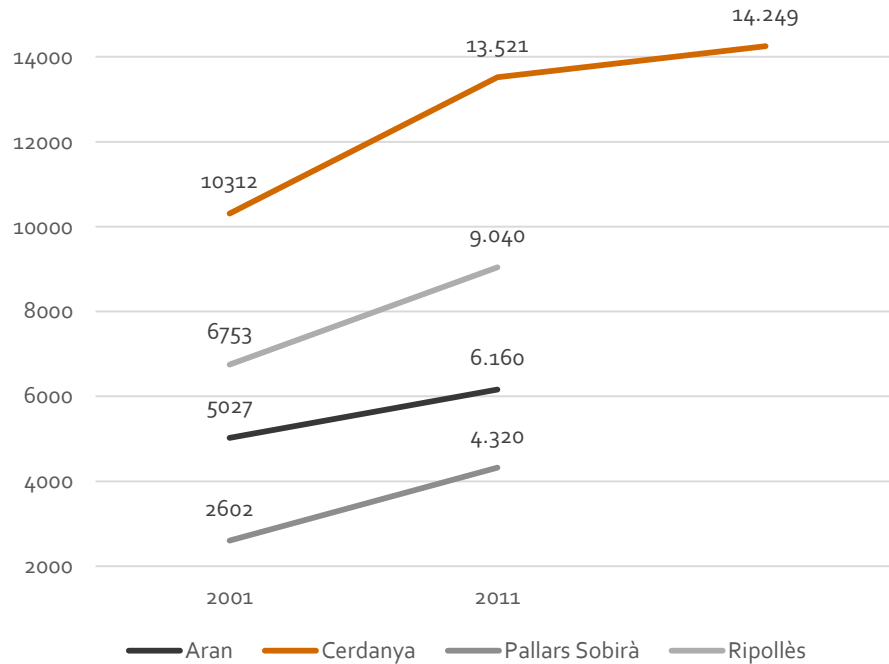
Construcció, manteniment i materials de la construcció	Total empreses	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% Ocupació	Total Facturació (M€)	% Facturació
Constructora	58	3	61	34,9%	249	28,2%	29,1 €	31,4%
Manteniment, neteja i jardineria	18	4	22	12,6%	139	15,7%	8,0 €	8,6%
Fusteria i tancaments	17	0	18	9,7%	75	8,5%	6,1 €	6,6%
Materials de la construcció	11	3	14	8,0%	115	13,0%	17,4 €	18,8%
Instal·ladors elèctrics i lampistes	10	1	11	6,3%	65	7,4%	5,5 €	6,0%
Arquitectes	8	0	8	4,6%	19	2,2%	2,1 €	2,3%
Enginyeries	7	0	7	4,0%	11	1,2%	1,0 €	1,0%
Fabricants d'estructures de formigó i ferralles	6	0	6	3,4%	46	5,2%	5,8 €	6,2%
Interiorisme	4	0	4	2,3%	4	0,5%	0,6 €	0,7%
Eficiència energètica	4	0	4	2,3%	3	0,3%	0,1 €	0,2%
Instal·ladors de plaques solars	3	0	3	1,7%	2	0,2%	0,1 €	0,1%
Enginyeria energètica	1	0	1	0,6%	1	0,1%	0,1 €	0,1%
Lloguer maquinària construcció	3	0	3	1,7%	3	0,3%	0,1 €	0,1%
Preparadora terrenys	3	0	3	1,7%	22	2,5%	1,9 €	2,0%
Instal·ladora de revestiments (guix, pladur i aïllaments)	3	0	3	1,7%	26	2,9%	2,2 €	2,4%
Altres	12	1	12	6,9%	106	12,0%	12,8 €	13,8%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>12</b>	<b>176</b>	<b>100,0%</b>	<b>883</b>	<b>100%</b>	<b>92,6 €</b>	<b>100,00%</b>

FONTS: Elaboració pròpia de Cluster|Development a partir de dues fonts : (a) el Registre Mercantil a través de la eina SABI Online, (b) Les dades directes obtingudes a través de les 27 entrevistes realitzades amb el sector que han permès actualitzar dades de facturació i nombre d'empleats.

- La cadena de valor de la construcció és la més rellevant en termes de facturació (per sobre de la de turisme) donat que amb 176 empreses suposa uns 92,6M€ de facturació i ocupa a 883 persones de manera directa
- Destaca la presència de 18 empreses especialitzades en manteniment, neteja i jardineria que facturen ~8 M. € i ocupen a prop de 140 persones.
- Destaca també un gruix important de fusteries i altres tancaments

# Les 2nes residències a la Cerdanya

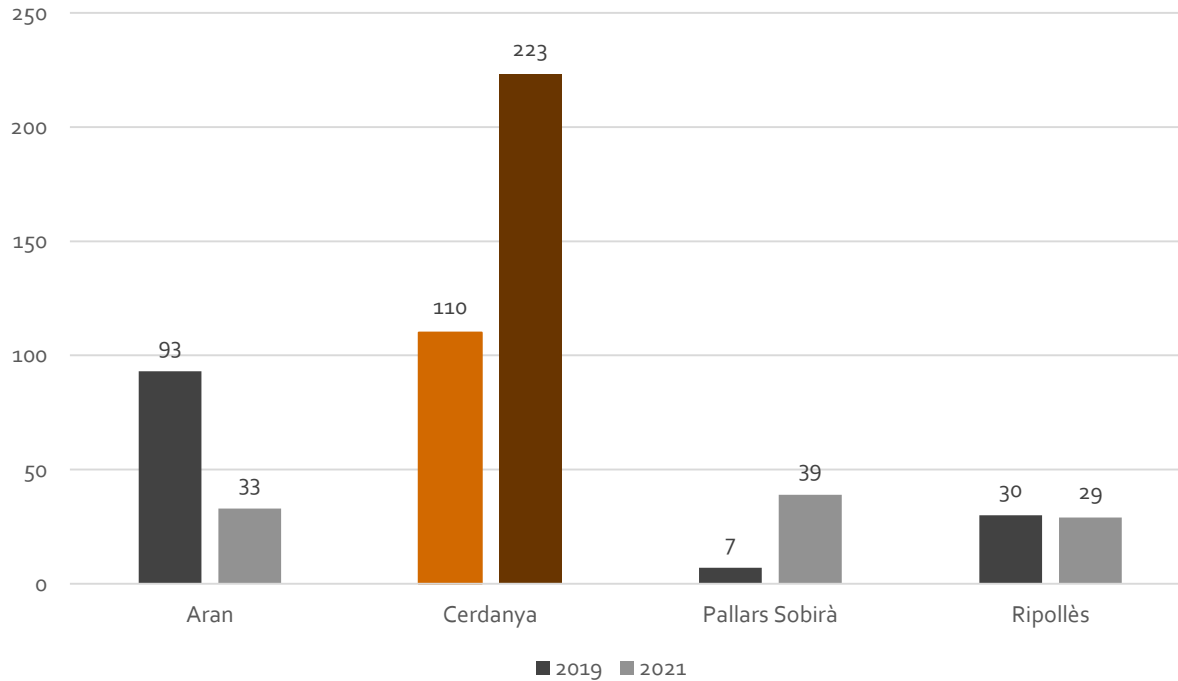
Evolució nº 2nes Residències Comarques de Muntanya



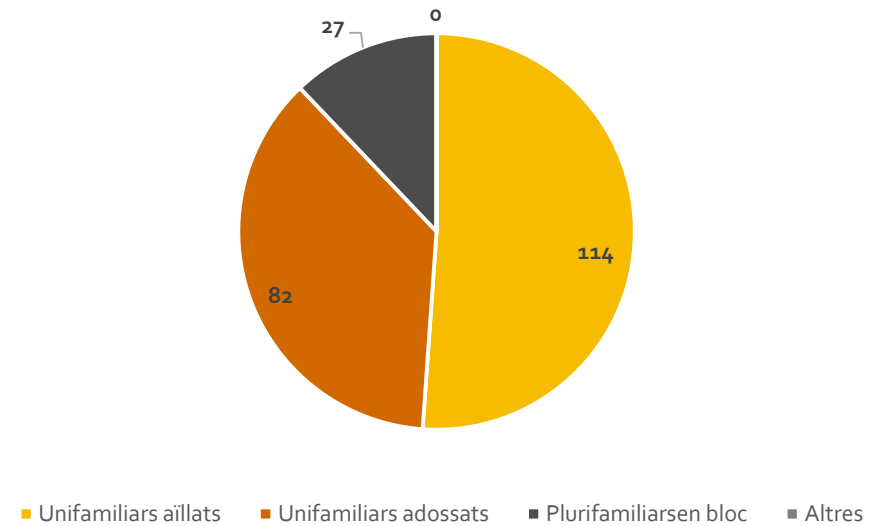
La Cerdanya, amb **14.249 segones residències** al 2011, és líder indiscutible en número de segones residències en entorns de muntanya, molt per sobre de comarques com el Ripollès (amb ritmes de creixement similars ~2,5%) o el Pallars Sobirà (+5%)

# Les 2nes residències a la Cerdanya

Habitatges iniciats en comarques de referència, 2019 i 2021



Tipus d'habitatges iniciats al 2021



Si analitzem els habitatges iniciats en comarques similars veiem que clarament a futur es consolida el lideratge en segones residències de La Cerdanya amb un nivell constructiu molt superior a les comarques comparables.

Si a més analitzem el tipus de construccions veurem que al 2021 a la Cerdanya va ser la segona comarca catalana amb més unifamiliars aïllats construïts, només per darrera del Vallès Occidental

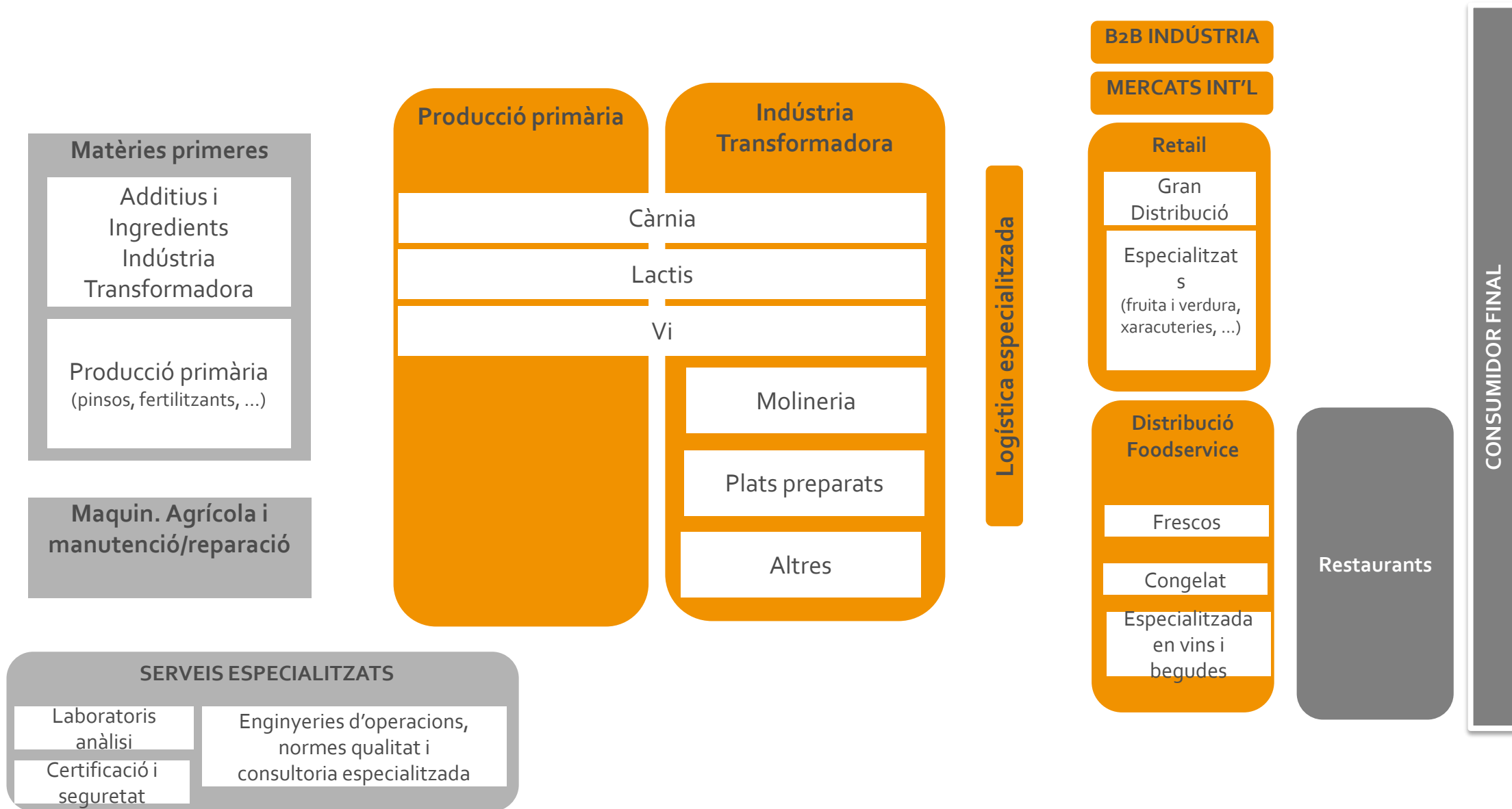
## CARACTERITZACIÓ

- La rellevància de la cadena de valor:
  - Tot i ser la cadena de valor més rellevant a nivell de volum de facturació agregada amb 92M€, 176 empreses i 883 ocupats depèn del turisme en un 85%
  - L'efecte de la crisi del 2008 va transformar el sector, en termes de desaparició d'empreses, externalització dels serveis, desaparició de promotors petits locals i així reticències a emprendre estratègies de forts creixements
- S'han identificat 61 constructores a la Cerdanya el focus de les quals és la obra nova per segones residències (construcció generalment unifamiliar) i, a molta distància, algunes rehabilitacions. El mercat en el que es treballa (de manera pràcticament exclusiva) és la Cerdanya, poques han construït fora.
- Pràcticament han desaparegut totes les promotores de la Cerdanya, a dia d'avui el client és o bé el mateix particular o bé algun inversor promotor català de l'àrea metropolitana.
- Tot i que en molts casos l'arquitecte que lidera el projecte no està a la Cerdanya trobem un **ecosistema ric en arquitectes** amb més de 7 despatxos identificats i un gruix d'autònoms que completen aquesta baula de la cadena.
- Hi ha 14 empreses de materials de la construcció de les quals només una té producte propi, la resta distribueixen materials de tercers.
- Existeixen empreses pioneres en **nous models de construcció basats en fusta CLT**, tant des del punt de vista d'arquitectura com constructores i equips d'instal·ladors o muntadors (a vegades paletes en reconversió)
- Destaca la presència de **15 empreses dedicades a la jardineria i al manteniment**, algunes d'elles altament sofisticades i orientades a client

## REPTES

- Alta dependència mercat local; fragilitat en moments caiguda cicle; model “finit”
- Entrada de competidors (promotors- constructors, arquitectes,..)
- Sortit a altres mercats propers amb estratègies de certa diferenciació que ho permetin ( sostenibilitat, especialització fusta,..)
- Trobar talent necessari (tant a nivell oficines tècniques, fabricació i instal·lació)
- Necessitat de formar el talent actual en nous processos de prefabricació i digitalització
- Incorporar les tècniques de construcció en fusta (CLT, entramat..) i altres tecnologies noves (aïllaments naturals,..)
- Coordinació al llarg de la cadena (promotors, arquitectes, enginyeries, materials, instal·ladors) per treballar els reptes
- Tendències globals del negoci:
  - Sostenibilitat en processos i materials demandada per grans clients (fons, promotores) i particulars
  - Descarbonització de la cadena industrial de la construcció
  - Industrialització ( prefabricació abans arribar obra, estandardització,..)
  - Digitalització processos constructius (BIM, oficines tècniques prefabricats, instal·lació ràpida en obra)
  - Gestió i consum de la energia (edificis menor consum des del disseny). Integració Energies Renovables
  - Creixement de l'àrea de gestió de l'edifici: la gestió passa a ser una continuació de la etapa constructiva. Oportunitats en activitats de facility management.
  - Domòtica i automatització en la gestió

# Cadena de valor de l'Alimentació i Indústria Auxiliar





# Taula cadena de valor de l'Alimentació

Alimentació	Total empreses	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% ocupació	Total Facturació (M€)	% facturació
Restauració	63	0	63	63,0%	263	61,9%	14,4 €	37,3%
Distribució especialitzada alimentació per llar	7	2	9	9,0%	43	10,1%	4,6 €	11,9%
Molineria	6	0	6	6,0%	36	8,5%	2,0 €	5,2%
Distribuïdora HORECA	6	0	6	6,0%	26	6,1%	5,2 €	13,5%
Elaboradora de carn fresca	3	0	3	3,0%	5	1,2%	0,3 €	0,9%
Elaboradora lactis	2	0	2	2,0%	3	0,7%	4,7 €	12,3%
Producció primària ramadera	2	0	2	2,0%	10	2,4%	1,5 €	3,8%
Plats preparats	1	0	1	1,0%	11	2,6%	3,4 €	8,7%
Indústria Auxiliar	2	1	3	2,0%	26	6,1%	2,4 €	6,2%
Altres	5	0	5	5,0%	2	0,5%	0,1 €	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>100</b>		<b>425</b>		<b>38,7 €</b>	

# Taula cadena de valor de l'Alimentació

Alimentació	Total empreses	Total Delegacions	Total Empreses	% Empreses	Total ocupació	% ocupació	Total Facturació (M€)	% facturació
Restauració	63	0	63	63,0%	263	61,9%	14,4 €	37,3%
Distribució especialitzada alimentació per llar	7	2	9	9,0%	43	10,1%	4,6 €	11,9%
Molineria	6	0	6	6,0%	36	8,5%	2,0 €	5,2%
Distribuïdora HORECA	6	0	6	6,0%	26	6,1%	5,2 €	13,5%
Elaboradora de carn fresca	3	0	3	3,0%	5	1,2%	0,3 €	0,9%
Elaboradora lactis	2	0	2	2,0%	3	0,7%	4,7 €	12,3%
Producció primària ramadera	2	0	2	2,0%	10	2,4%	1,5 €	3,8%
Plats preparats	1	0	1	1,0%	11	2,6%	3,4 €	8,7%
Indústria Auxiliar	2	1	3	2,0%	26	6,1%	2,4 €	6,2%
Altres	5	0	5	5,0%	2	0,5%	0,1 €	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>100</b>		<b>425</b>		<b>38,7 €</b>	

FONTS: Elaboració pròpia de Cluster|Development a partir de dues fonts : (a) el Registre Mercantil a través de la eina SABI Online, (b) Les dades directes obtingudes a través de les 27 entrevistes realitzades amb el sector que han permès actualitzar dades de facturació i nombre d'empleats.

- La cadena de valor de l'alimentació concentra a 100 empreses de la Cerdanya que facturen de manera agregada ~39M€ i ocupen a 425.
- La restauració és la categoria que més massa crítica concentra amb un 63% i un 61% de la ocupació. No obstant la seva facturació agregada no arriba al 40% de la total.

- La cadena de valor de l'alimentació a la Cerdanya està formada per petites empreses i també per un bon número de petits elaboradors autònoms i artesanals que venen la seva producció de manera molt local i principalment a un públic turístic.
- Un important gruix de les empreses identificades es troben a la banda de la distribució alimentària, ja sigui enfocada al segment foodservice o bé per la llar (on el client principal és el turista)

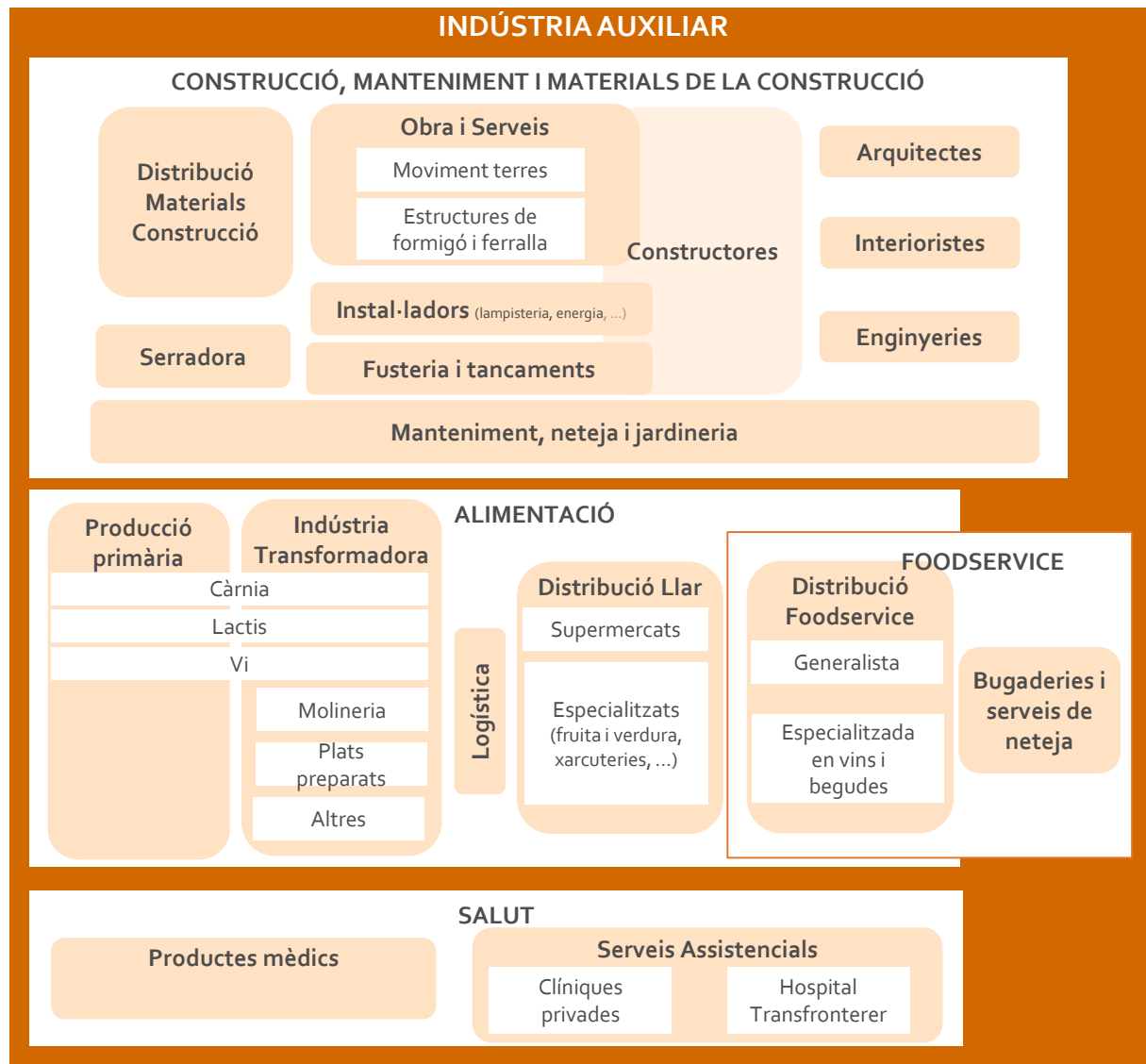
Els principals sectors dins de l'alimentació són el carni i el lacti. Juntament amb el sector de plats preparats és en aquests sectors on podem trobar un major número d'empreses de major sofisticació:

- Que treballen fora del mercat local (alguna exportadora)
- Que usen el canal local turístic com a un complement amb un millor marge que passen per canals indirectes
- Que tenen productes amb marca pròpia per la distribució especialitzada
- Que són de perfil gourmet
- Que fan marca Cerdanya
- Que treballen noves oportunitats ( diferents projectes de vi en alçada)
- Que s'integren cap endavant ja sigui a través:
  - Obertura de botiga pròpia a l'obrador des d'on venen al turista
  - Canal online
  - Obrint botigues pròpies a Barcelona
  - Amb models innovadors com els FoodTrucks

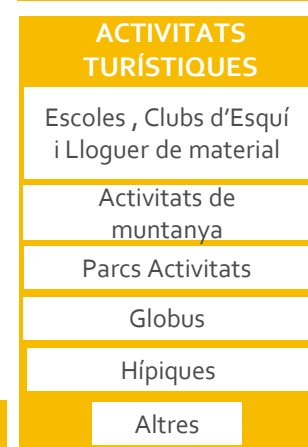
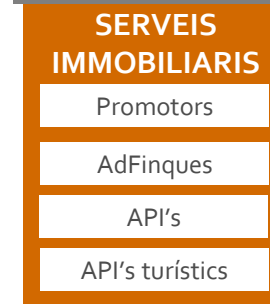
- Partim d'una base empresarial de petites empreses liderades per autònoms multitasca, cal que aquestes empreses creixin per tal de poder-se sofisticar i fer-se sostenibles
- El mercat a atacar també ha de ser el de fora de la Cerdanya i per diferents tipologies de clients (més enllà del turisme)
- Creixent pes de gran distribució organitzada (GDO) i les marques de distribuïdor o marques blanques.
- Cada cop es busca una relació més directe amb el consumidor final (Marketing digital ,ús de les xarxes socials,..) per evitar creixent poder de la distribució
- Les tendències del sector alimentari a nivell global són:
  - Nutrició i salut (productes més sans)
  - Plaer (productes que tinguin gust, gourmet o Premium, que generin experiència,..)
  - Conveniència (productes preparats, de fàcil maneig, estalvi de temps, ready to eat, multicanal..)
- Oportunitats:
  - Gran repte i oportunitat relacionat amb les vendes on line, vinculat als proveïdors del canal horeca de producte fresc per atacar al client de la llar
  - Estratègia de producte de gamma alta o gourmet (per ex vins en alçada o altres conreus)
  - La internacionalització es complexa si no es tenen productes vinculats a territori (vins, pernil..) o una avantatge competitiva clara

# Cadena de valor Turisme

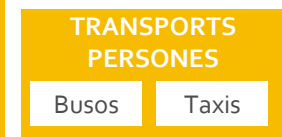
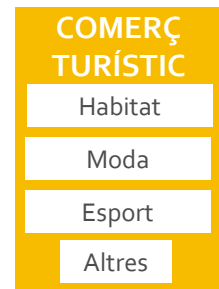
FORMACIÓ



AAPP: Patronat de Turisme de Lleida, Patronat de Turisme de Girona, Agència Catalana de Turisme, CCCerdanya, Oficines de turisme, Ajuntaments, ...



**RESTAURACIÓ**



# LA RESTA DE LA INDÚSTRIA AUXILIAR DEL TURISME\*

## CARACTERITZACIÓ

### DE LES INSTAL·LACIONS TURÍSTIQUES:

- S'han identificat **9 empreses focalitzades** a donar serveis específics per les instal·lacions turístiques, 1 d'elles amb producte propi de software.
- Una de les empreses dona servei també a les pistes d'Aragó, la resta, tot i el potencial, tenen focus en el mercat local.

### FOODSERVICE:

- Hi ha 9 empreses especialitzades en donar servei a la indústria foodservice de la Cerdanya
- Existeixen moltes microempreses (autònoms) poc sofisticades que donen servei al Foodservice
- En general són distribuïdores (generals o vi)
- Hi ha alguna delegació de contractació de HR

### SALUT:

- A excepció de l'Hospital Transfronterer la major part d'empreses d'aquesta categoria són "delegacions" de clíniques de Barcelona
- Moltes són distribuïdores de productes (ortopèdia, ...)

## REPTES

- Les microempreses haurien de créixer per fer-se més sostenibles a ll/t i les empreses petites o mitjanes caldria que sofisticuessin processos i guanyessin eficiència.
- Cal aprofitar la especialització i els productes propis desenvolupats per incrementar el % de facturació fora de la comarca.
- Andorra i Sud de França podrien ser mercats sofisticats propers i interessants a explorar

- Generar noves empreses vinculades al segment salut
- Especialitzar part de la cadena de valor core turística per poder atendre als "pacients" de les clíniques franceses.

\* Aquí s'ofereix la caracterització qualitativa i els reptes de la indústria auxiliar de les cadenes de menor dimensió (foodservice, de les instal·lacions turístiques, serveis immobiliaris i salut). Hi ha fitxes específiques per construcció i alimentació.

## Taula final de CV amb delegacions

	Empreses	Delegacions	Total Empreses	% Emp.	Ocupació	% Ocup.	Facturació (M€)	% Fact.
<b>TURISME (Activitats Core)</b>	<b>187</b>	<b>10</b>	<b>197</b>	<b>38,8%</b>	<b>1.030</b>	<b>44,1%</b>	<b>83,2 €</b>	<b>30,2%</b>
Allotjaments	66	2	68	13,4%	281	12,0%	27,4 €	9,9%
Restauració	63	0	63	12,4%	263	11,3%	14,4 €	5,2%
Activitats turístiques	32	0	32	6,3%	115	4,9%	5,8 €	2,1%
Comerç turístic	11	0	11	2,2%	54	2,3%	6,0 €	2,2%
Instal·lacions turístiques	9	0	9	1,8%	274	11,7%	23,9 €	8,7%
Agències de Viatges	5	8	13	2,6%	30	1,3%	4,8 €	1,8%
Transports persones	1	0	1	0,2%	13	0,6%	0,9 €	0,3%
<b>INDÚSTRIA AUXILIAR DEL TURISME</b>	<b>242</b>	<b>24</b>	<b>266</b>	<b>52,4%</b>	<b>1.129</b>	<b>48,3%</b>	<b>127,4 €</b>	<b>46,2%</b>
Construcció, manteniment i materials de la construcció	164	12	176	34,6%	751	32,1%	78,7 €	28,5%
Alimentació	34	1	35	6,9%	81	3,5%	12,1 €	4,4%
Serveis Immobiliaris	20	3	23	4,5%	58	2,5%	12,3 €	4,5%
Salut	11	3	14	2,8%	166	7,1%	15,2 €	5,5%
FoodService	7	2	9	1,8%	30	1,3%	5,3 €	1,9%
Serveis a les instal·lacions turístiques	6	3	9	1,8%	43	1,8%	3,7 €	1,3%
<b>CONSTRUCCIÓ, MANTENIMENT I MATERIALS DE LA CONSTRUCCIÓ*</b>	<b>164</b>	<b>12</b>	<b>176</b>	<b>34,6%</b>	<b>883</b>	<b>37,8%</b>	<b>92,6 €</b>	<b>33,6%</b>
<b>ALIMENTACIÓ*</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>19,7%</b>	<b>162</b>	<b>6,9%</b>	<b>38,6 €</b>	<b>14,0%</b>
<b>SALUT*</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3,0%</b>	<b>441</b>	<b>18,9%</b>	<b>34,38</b>	<b>12,5%</b>
<b>SERVEIS EMPRESES</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>4,3%</b>	<b>37</b>	<b>1,6%</b>	<b>3,4 €</b>	<b>1,2%</b>
<b>MOBILITAT</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>2,4%</b>	<b>49</b>	<b>2,1%</b>	<b>5,0 €</b>	<b>1,8%</b>
<b>LOGÍSTICA</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1,2%</b>	<b>53</b>	<b>2,3%</b>	<b>3,7 €</b>	<b>1,4%</b>
<b>ECONOMIA CIRCULAR I RESIDUS</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1,0%</b>	<b>40</b>	<b>1,7%</b>	<b>3,9 €</b>	<b>1,4%</b>
<b>ENERGIA</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2,0%</b>	<b>18</b>	<b>0,8%</b>	<b>8,5 €</b>	<b>3,1%</b>
<b>ALTRES</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0,6%</b>	<b>19</b>	<b>0,8%</b>	<b>1,2 €</b>	<b>0,4%</b>
<b>TOTAL (sense dades duplicades)</b>	<b>462</b>	<b>46</b>	<b>508</b>		<b>2.337</b>		<b>275,82 €</b>	

# Caracterització Mapping Cerdanya - DAFO

- Atractiu turístic i paisatgístic. Vall oberta (sol)
- Pol atracció gent poder adquisitiu.
- Proximitat AMB
- Potent Marca a Catalunya
- Atracció d'inversors en àmbit immobiliari- Flux capital de promotors
- Potent cadena de valor amb empreses de turisme i la seva indústria auxiliar
- Expertise en construcció

F

- Fragmentació (comarcal, estats,..)
- Poques estratègies de diferenciació i de producte propi
- Poques estratègies de creixement en altres mercats en els negocis de la cadena valor turisme, alimentació i construcció
- Manca de talent en majoria de cadenes per créixer
- Externalitat negativa turisme sobre cost vida treballadors
- Limitada capacitat inversora emprenedors locals

D

- **Construcció sostenible.** Sofisticar nostra cadena de valor constructiva. Polítiques sortida crisi Covid lligades amb la sostenibilitat i la rehabilitació
- Treballar **noves palanques turístiques** (salut, MICE, ciclisme..) que desestacionalitzen i milloren marge
- Desenvolupar **indústria auxiliar turística** (TIC, manteniments, Horeca..). Digitalització cadena turística
- **Diferenciació indústria agroalimentària** (creixement, valor, relació consumidor, experiències,..)
- Oportunitats en la Interrelació entre les cadenes de turisme i alimentació
- Visió conjunta d'Alta i Baixa Cerdanya si es volen explorar oportunitats (en salut per ex.)
- Coordinació comarques veïnes (Construcció Sostenible Berguedà, Alt Pirineu..)
- Atracció de talent jove global com residents

O

- Risc de centrar-se en serveis turístics molt locals, de poca diferenciació i no aprofitar les oportunitats industrials i de promoció
- Centrar-se només en el mercat local i en l'atractiu turístic sense explotar les oportunitats de la indústria auxiliar relacionada amb turisme
- Dependència immobiliari del mercat local (nou "boom")
- Competència creixent pel talent entre les empreses
- Dificultats per atraure talent (cost habitatge, oferta escolar,..)
- Debat social ideològic sobre model econòmic de futur més que no pas treballar estratègies de diferenciació, sostenibilitat i obertura de nous mercats

A



# Palanques de creixement

# Caracterització Mapping Cerdanya

## Potentials cadenes de valor i palanques de futur

COM PODEM SOFISTICAR LES CADENES QUE JA TENIM?

ESTRATÈGIES DE DIFERENCIACIÓ?

NOUS SERVEIS DE VALOR AFEGIT ?

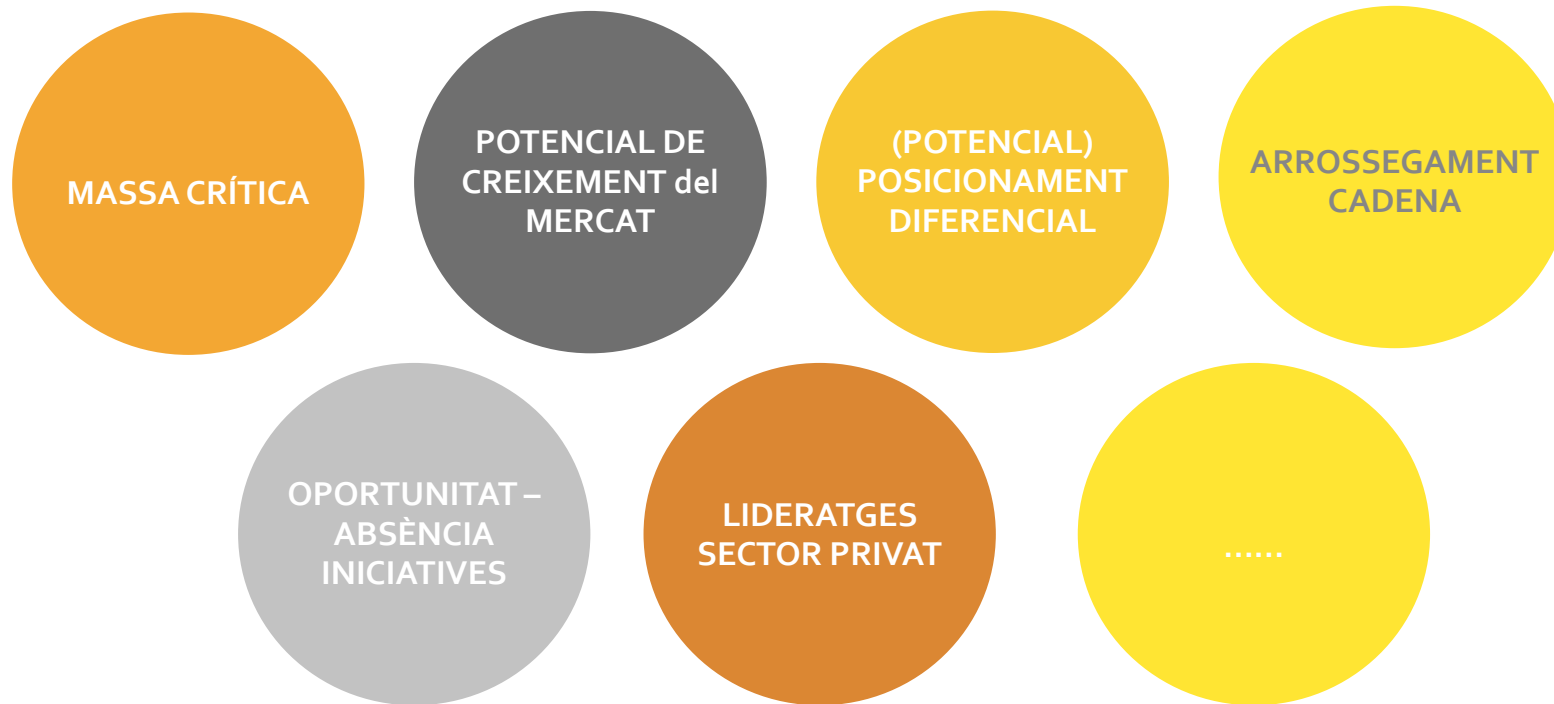
POTENCIALS ACTIVITATS INDUSTRIALS de VALOR?

## Caracterització Mapping Cerdanya Potencials cadenes de valor i palanques de futur

- Treballar **segments de mercat turístics** de creixement, que aportin desestacionalització i on tinguem certa diferenciació
  - Esport (focus no hivern, esdeveniments, ciclisme especialment,..)
  - Segment empreses (MICE, reunions i activitats d'empreses, incentius, presentacions,..)
  - Salut i benestar (sentit amb Alta Cerdanya i Hospital Transfronterer, més llarg termini)
- Aprofitar **digitalització turisme** per nous models de negocis i proveïdors amb diferenciació
  - Solucions digitals en Turisme- Tic Turisme
  - Serveis immobiliaris proptech en zones turístiques (a desenvolupar)
- Treballar el repte de la **construcció sostenible** (realitat econòmica rellevant, certs avantatges competitius, fort potencial de creixement, sortida fora mercat local, talent digital, vincle amb fusta i gestió forestal..)
- Estratègies de **diferenciació en alimentació** (origen, experiència, retail, punts de consum, exportació, innovació producte, especialitats de nínxol com vi en alçada, interacció turisme, cuina Cerdanya,...)
- **Captació de talent** per a les noves estratègies (talent especialitzat en cada palanca+ aspectes transversals a treballar com habitatge)

# criteris de prioritizació

# criteris per a la Priorització de les cadenes de valor o estratègies dins d'aquestes cadenes



# Comparativa de les principals cadenes de valor

PUNTUACIÓ	Massa crítica (combinació)	Mercat i creixement	Potencial Avantatge Competitiu	Lideratges locals privats Receptivitat
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 empreses i</li> <li>• Fact &gt; 50 M. €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creixement mercat</li> <li>• Oportunitat de negoci (momentum)</li> </ul>	<p>Alt pes producte propi</p> <p>Estratègies de diferenciació significativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta molt ràpida i positiva</li> <li>• Presència de moviments associatius</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35-49 empreses i</li> <li>• Fact &gt; 25 M. €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creixement sostingut</li> <li>• Segments d'oportunitat</li> </ul>	<p>Pes mig producte propi</p> <p>Certes Estratègies qualitatives i diferencials</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta força positiva</li> <li>• Existència de moviments associatius i iniciativa privada</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 20 empreses</li> <li>• Fact. &gt;10 &lt;25</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creixement estable</li> <li>• Segments d'oportunitat</li> </ul>	<p>Pes mig producte propi</p> <p>Certes Estratègies qualitatives i diferencials</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta més aviat positiva</li> <li>• Existència de moviments associatius i iniciativa privada</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11-19 empreses</li> <li>• 5-10 M €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creixement relatiu i/o estancat</li> </ul>	<p>Baix pes producte propi</p> <p>Escassa diferenciació</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta feble</li> <li>• Sense coneixement d'iniciatives sectorials</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 10 empreses i</li> <li>• &lt; 5 M €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercat poc creixement</li> <li>• Dificultats majors</li> </ul>	<p>Escàs pes producte propi</p> <p>Estratègies escassa diferenciació</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carència d'interès</li> <li>• Sense coneixement d'organització dels agents</li> </ul>

# Comparativa de les principals cadenes de valor

Principals cadenes o estratègies	Massa crítica	Mercat i creixement	Potencial Avantatge Competitiu (prod. propi)	Lideratges locals privats Receptivitat	TOTAL
<b>Green Building</b> (Construcció sostenible)					
<b>Turisme Esport</b> (no hivern)					
<b>Alimentació diferenciació</b>					
<b>Turisme (empreses)</b>					
<b>Auxiliar Turisme</b> (TIC, serveis)					
<b>Turisme Salut Benestar *</b>					

\* Rang de puntuacions Numero alt es si es considera també l'Alta Cerdanya

## Comparativa de les principals cadenes de valor (presentada)

Principals cadenes o estratègies	Massa crítica	Mercat i creixement	Potencial Avantatge Competitiu (prod. propi)	Lideratges locals privats Receptivitat	TOTAL
<b>Green Building</b> (Construcció sostenible)	5	5	4	3	17
<b>Turisme Esport</b> (no hivern)	4	5	4	4	16
<b>Alimentació diferenciació</b>	3	2	4	5	14
<b>Turisme (empreses)</b>	2	3	3	4	12
<b>Auxiliar Turisme</b> (TIC, serveis)	1	4	5	2	12
<b>Turisme Salut Benestar *</b>	2 -4	3	2-4	3-4	10-15

\* Rang de puntuacions Numero alt es si es considera també l'Alta Cerdanya



## Comparativa de les principals cadenes de valor (modificada)

Principals cadenes o estratègies	Massa crítica	Mercat i creixement	Potencial Avantatge Competitiu (prod. propi)	Lideratges locals privats Receptivitat	TOTAL
<b>Green Building</b> (Construcció sostenible)	5	5	4	3	17
<b>Turisme</b> (esport/salut/benestar)	4	5	4	4	17
<b>Estratègies de diferenciació en alimentació</b>	3	2	4	5	14
<b>Auxiliar Turisme</b> (TIC, serveis)	1	4	5	2	12
<b>Turisme (empreses)</b>	2	3	3	4	12

\* Rang de puntuacions Numero alt es si es considera també l'Alta Cerdanya

# Debat i properes passes

- De les **6 estratègies o cadenes de valor proposades** per l'equip tècnic **3 concentren el debat**:
  - Es proposa agrupar les estratègies de turisme vinculades a esport i benestar per treballar-les de manera agregada i per tant reduir la tria a 5 estratègies.

Principals cadenes o estratègies	Massa crítica	Mercat i creixement	Potencial Avantatge Competitiu (prod. propi)	Lideratges locals privats Receptivitat	TOTAL
<b>Green Building</b> (Construcció sostenible)	5	5	4	3	17
<b>Turisme</b> (esport/salut/benestar)	4	5	4	4	17
<b>Estratègies de diferenciació en alimentació</b>	3	2	4	5	14
<b>Auxiliar Turisme (TIC, serveis)</b>	1	4	5	2	12
<b>Turisme (empreses)</b>	2	3	3	4	12

- De les cinc estratègies finals, **tres concentren de manera** molt clara el debat:
  - Green Building (construcció sostenible)
  - Estratègies de creixement en alimentació (estratègies gourmet, producció en alçada, ...)
  - Turisme (vinculat tant a esport i benestar)
- Des de la consultora, i a nivell tècnic, es veu com a una oportunitat treballar amb el Green Building, no només per les bones puntuacions en cadascun dels criteris de prioritització sinó també perquè és un sector on **no s'ha treballat mai ni a la Cerdanya ni a Catalunya**.

- **Green Building** (construcció sostenible)

- Sent de forma indiscutible la cadena amb major presència a la Cerdanya (en facturació i número d'empreses) es percep com una alternativa interessant a liderar des de la Cerdanya per tot Catalunya
- Cal tenir en compte que en zones molt properes a la Cerdanya (el Pallars Sobrià o el Berguedà) hi trobem empreses a destacar que són peces rellevants de l'ecosistema de construcció sostenible (Tall Fusta, Macusa, ..)
- Mercat en creixement a nivell internacional que permetria la sofisticació de la cadena a nivell local (de instal·ladors i manobres a oficines tècniques, enginyeries, ...) i la retenció del talent jove que a dia d'avui marxa de la comarca.
- S'han identificat altres zones de muntanya o alta muntanya que han desenvolupat projectes d'èxits vinculats a clústers de construcció sostenible:



- Es mostra una preocupació per la falta d'espais disponibles en polígons (petits i cars degut a la terciarització)

- **Turisme**

- El turisme és el negoci tractor a la comarca i es destaca que cal treballar-hi per a poc a poc anar canviant el model i aconseguir una major ocupació entre setmana, es plantegen diverses línies d'acció en aquest sentit
- Salut i Benestar- Es destaca la possibilitat de convertir la Cerdanya en **un pol d'atracció de jubilats d'alt nivell**, convertint així segons residents en primers residents. Per aconseguir-ho és imprescindible millorar l'atractivitat de la comarca treballant en la oferta de serveis de salut i benestar com la oferta cultural. Caldria visibilitzar allò que ens manca per ser un destí potent en aquest sentit.
- Esports (bicicleta) – És un segment de turisme en el que ja som forts a l'hivern i que podríem treballar també primavera i tardor per allargar la temporada i ocupació fora del mes d'Agost.
- MICE o empresarial – És considera interessant treballar-lo per tal de captar, entre setmana, un segment amb major despesa que el que estem liderant a dia d'avui, l'escolar.

- **Estratègies de seguiment alimentació**

- Tot i que el nombre d'empreses és comparativament petit respecte a d'altres cadenes com la del turisme o la construcció hi ha oportunitats interessants a treballar vinculades principalment amb **productes gourmet** o a aspectes diferencials com **el cultiu en alçada**
- És necessària la sofisticació de les empreses existents i la obertura de mercats més enllà de la comarca per assegurar-ne la seva sostenibilitat i reduir-ne la dependència del turisme
- És un sector on neixen molts nous negocis alineats de manera clara amb tendències de mercat (sostenibilitat, autenticitat, ...)

## Taula final de CV amb delegacions

	Total Emps Seu Cerdanya	Total Delegacions	Total Empreses	% empreses	Total ocupació	% ocupació	Total Facturació (M€)	% facturació
<b>TURISME (Activitats Core)</b>	<b>187</b>	<b>10</b>	<b>197</b>	<b>42,5%</b>	<b>1.030</b>	<b>47,7%</b>	<b>83,2 €</b>	<b>39,5%</b>
Allotjaments	66	2	68	14,7%	281	13,0%	27,4 €	13,0%
Restauració	63	0	63	13,6%	263	12,2%	14,4 €	6,9%
Activitats turístiques	32	0	32	6,9%	115	5,3%	5,7 €	2,7%
Comerç turístic	11	0	11	2,4%	54	2,5%	5,9 €	2,8%
Instal·lacions turístiques	9	0	9	1,9%	274	12,7%	23,9 €	11,4%
Agències de Viatges	5	8	13	2,8%	30	1,4%	4,8 €	2,3%
Transports persones	1	0	1	0,2%	13	0,6%	0,8 €	0,4%
<b>INDÚSTRIA AUXILIAR DEL TURISME</b>	<b>242</b>	<b>24</b>	<b>266</b>	<b>57,5%</b>	<b>1.129</b>	<b>52,3%</b>	<b>127,3 €</b>	<b>60,5%</b>
Construcció, manteniment i materials de la construcció	164	12	176	38,0%	751	34,8%	78,7 €	37,4%
Alimentació	34	1	35	7,6%	81	3,8%	12,1 €	5,8%
Serveis Immobiliaris	20	3	23	5,0%	58	2,7%	12,3 €	5,8%
Salut	11	3	14	3,0%	166	7,7%	15,2 €	7,2%
FoodService	7	2	9	1,9%	30	1,4%	5,3 €	2,5%
Serveis a les instal·lacions turístiques	6	3	9	1,9%	43	2,0%	3,6 €	1,7%
<b>CONSTRUCCIÓ, MANTENIMENT I MATERIALS DE LA CONSTRUCCIÓ <sup>3 5</sup></b>	<b>164</b>	<b>12</b>	<b>176</b>	<b>34,7%</b>	<b>883</b>	<b>37,8%</b>	<b>92,6 €</b>	<b>32,9%</b>
<b>ALIMENTACIÓ <sup>4 6</sup></b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>19,7%</b>	<b>162</b>	<b>6,9%</b>	<b>38,6 €</b>	<b>13,7%</b>
<b>SALUT</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>3,0%</b>	<b>441</b>	<b>15,4%</b>	<b>34,4 €</b>	<b>12,5%</b>
<b>SERVEIS EMPRESES</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>4,3%</b>	<b>37</b>	<b>1,6%</b>	<b>3,4 €</b>	<b>1,2%</b>
<b>MOBILITAT</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>2,4%</b>	<b>49</b>	<b>2,1%</b>	<b>5,0 €</b>	<b>1,8%</b>
<b>LOGÍSTICA</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1,2%</b>	<b>53</b>	<b>2,3%</b>	<b>3,7 €</b>	<b>1,3%</b>
<b>ECONOMIA CIRCULAR I RESIDUS</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1,0%</b>	<b>40</b>	<b>1,7%</b>	<b>3,9 €</b>	<b>1,4%</b>
<b>ENERGIA<sup>2</sup></b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2,0%</b>	<b>18</b>	<b>0,8%</b>	<b>8,5 €</b>	<b>3,0%</b>
<b>ALTRES</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0,6%</b>	<b>19</b>	<b>0,8%</b>	<b>1,2 €</b>	<b>0,4%</b>
<b>TOTAL (sense dades duplicades) <sup>5</sup></b>	<b>462</b>	<b>46</b>	<b>508</b>	<b>1</b>	<b>2819</b>	<b>1</b>	<b>275,80</b>	<b>1</b>