

# EL TURISME CORPORATIU COM A PALANCA DE CREIXEMENT A LA Cerdanya

Procés per desenvolupar una estratègia competitiva  
diferencial per a la Cerdanya  
DOCUMENT FINAL PLA D'ACTUACIONS  
9 de Febrer del 2023

**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."

## Empreses Assistents

	Empresa	Representant
1	VIATGES TUIUIU	MIREIA VILA NARDI
2	Viatges Cerdanya	Esmeralda Roca
3	La Molina - FGC	Marta Viver Gobernado
4	SKIM OPERADORA TURISTICA,S.L	Joaquin Camacho Cisneros
5	Promocions Turístiques Les Corts, S.C	Mònica Isern Serrano
6	FlyCerdanya	David Gallego
7	Cercleaventura	Alba Roura Planasdemunt
8	HOTEL BERNAT de SO	Núria VIDAL
9	Hotel Fontanals	HOMERO HERRERA
10	Bodegues Gramona	Miquel Herrero
11	DELGADO FERRO I FOC SL	Cecilia Garcia Vidal
12	Cal Jet Bistrot de Muntanya	David Ruiz Pino
13	MeetCerdanya	Mireia Cerveró
14	Cercleaventura	Lydia Bueno

	Empresa	Representant
15	Aeroclub Cerdanya	Sergi Pujol Rodriguez
16	Altitud Extrem	Xavi Fanlo
17	Activitats Cerdanya	Robert Muntané
18	HOTEL DEL PRADO	MONTSE DOLCET I BOSCH
19	Cerdanya Ecoresort	Miriam Huguet
20	Gravity Pyrenees / Tracks de Cerdanya	Adam Grifoll Roncal
21	ESTACIÓ D'ESQUÍ DE MASELLA	MAITE MARTI PLA
22	Cluster SolSoleil Health Pyrenees	Ramon Treserras
23	Cuina Pirinenca	Carol Rion
24	TAIGÀ PIRINEUS	Angel Bonada
25	Coses de Muntanya, S. L.	Andrea Cucurella
26	Armen Family	Francesc Armengol



# Agenda

2. El mapeig realitzats: Resultats

4. El Pla d'Actuacions



1. Objectius, calendari i activitats realitzades

3. El Turisme Corporatiu

5. Debat

# Objectius, calendari i activitats realitzades

# Objectiu Final

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

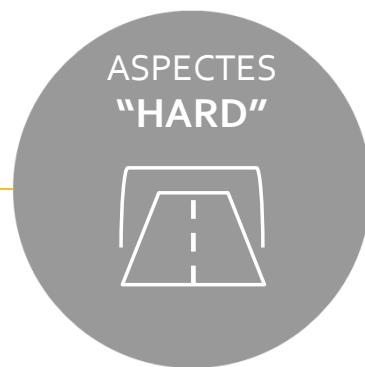
- Agrupar aquesta realitat per **segment estratègics de negoci** i no per classificacions estadístiques (TIC, plàstic, metall,..).
- Dins del segment de negoci seleccionat, EL TURISME CORPORATIU, **establir una agenda de treball futura amb un pla d'accions**

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	
Fase	FASE 1: Mapa cadenes valor i prioritizació		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>Reunió de kick-off</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>Grups de Treball definició actuacions</p>	<p>Presentació Pública PLA D'ACCIÓ</p>	<p>Reunió de seguiment</p>
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 prioritizació 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 referència internacional 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>2</p>		<p>3</p>	
			<p>Lliurament Document 1 Mapa cadenes i base de dades</p>			<p>Lliurament Document 2 Visió i Estratègia de futur</p>		<p>Lliurament Document 3 Informe Final: Pla d'acció i model governança</p>	



## Variables clau en el desenvolupament socio-econòmic territorial

- Transports i Comunicacions físiques
- Telecomunicacions, connectivitat
- Espais adequats (naus industrials, oficines,..)
- Bon Sistema educatiu general
- Legislació i Seguretat jurídica
- Eficiència de les AAPP, burocràcia,..
- Etc.



- Estratègies empresarials sofisticades i de creixement
- Models de negoci basats en la diferenciació i la innovació
- Lideratges i Xarxes de persones clau
- Proveïdors especialitzats
- Demanda local sofisticada
- Sistema d'incentius per a la innovació
- Finançament especialitzat
- Etc.

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

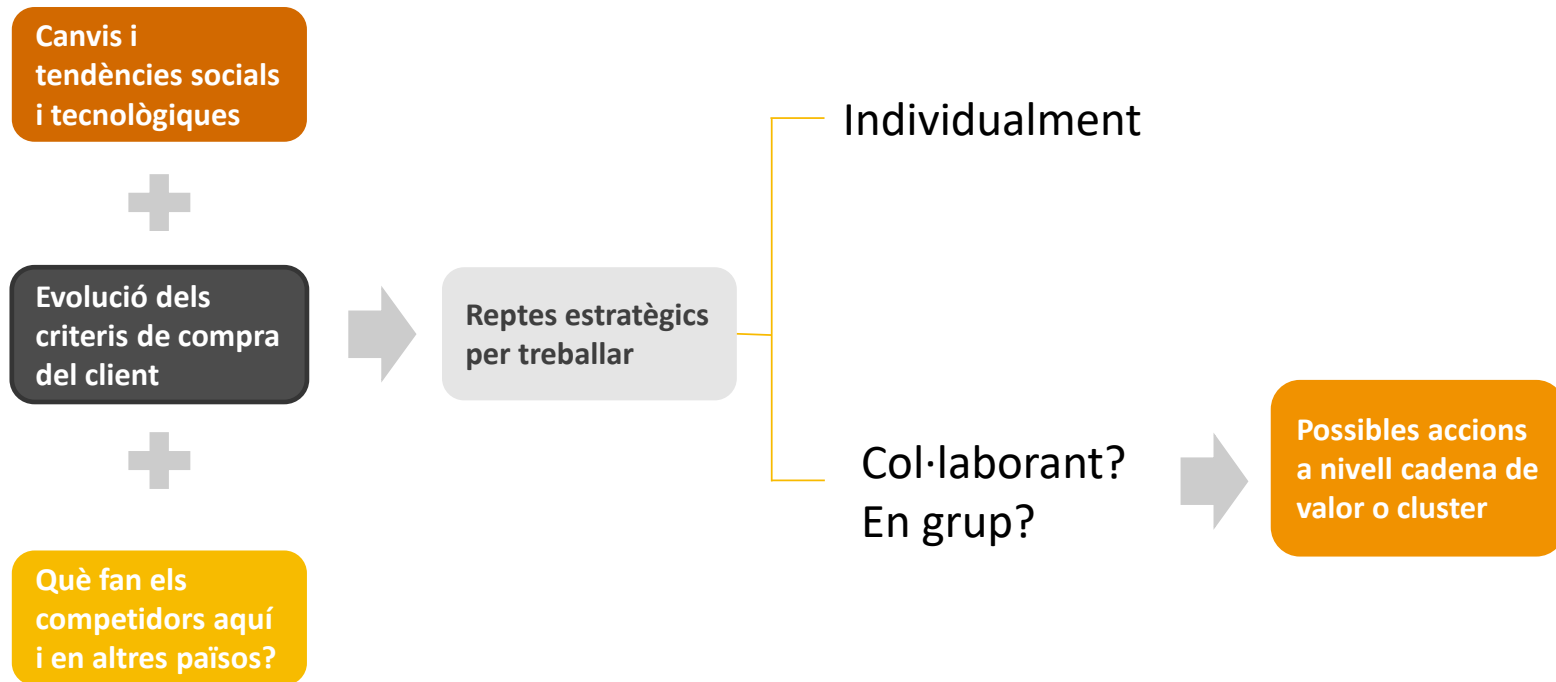
### ~~MACRO SECTOR ECONÒMIC~~

- 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?



# Treball Realitzat Mapping

- 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 **31 entrevistes** amb empreses i agents rellevants de la Cerdanya
  1. Hotel Bernat de So
  2. Associació d'Hotels i Allotjaments Turístics La Cerdanya
  3. Ecoresort i Hotel de Prullans
  4. Origen Cerdanya
  5. Reial Club de Golf de Puigcerdà
  6. La Molina
  7. La Masella
  8. Intercerdanya
  9. Tècniques de Muntanya
  10. BDP Center
  11. Tosa Technologies
  12. Carlit
  13. Càrniques Cerdanya
  14. Molí de Ger
  15. Flotats
  16. Fusteria Adam
  17. Construccions Fila
  18. Gran Vall Serveis Immobiliaris
  19. ArmenFamily
  20. Jardineria Germans Chia
  21. Hospital Transfronterer
  22. Cluster Sol Soleil
  23. Das Haus
  24. Altitud Extrem
  25. Golf Fontanals
  26. Regidora Esports Puigcerdà i Consellera de l'Àrea d'esports del Consell Comarcal
  27. Turisme Cerdanya
  28. Hotel Villa Paulita
  29. Hotel Prado
  30. Espai Gastronòmic Badiu
  31. Cercle d'Aventura

# Treball Realitzat Turisme Corporatiu

- 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
- S'ha fet un **mapa de les cadenes de valor i s'han identificat possibles segments o palanques a treballar**. S'ha seleccionat la palanca del turisme corporatiu
- S'han realitzat **5 entrevistes** amb empreses i agents rellevants del canal corporatiu per identificar criteris de compra de clients sofisticats
- S'han analitzat **4 destins de referència**, nacionals i internacionals, per identificar actuacions i models de governança que funcionen arreu (La Garrotxa, Andorra, Dolomites, Llac Tahoe)
- S'han analitzat fonts secundàries rellevants per al sector
  - Hosteltur
  - AMEX
  - McKinsey
  - Spain Convention Bureau
  - ...
- S'han realitzat **5 entrevistes** amb empreses i agents rellevants del canal corporatiu per identificar criteris de compra de clients sofisticats



MEETCERDANYA

# Identifcació i mapeig de les cadenes de valor de la Cerdanya

# 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



778 societats



**UNIVERS TOTAL**  
824 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)

• 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€	59	7%	161,34 €	55%	1.178	37%
	Entre 250 mil i 1M	181	22%	89,71 €	30%	1.120	35%
	<250 mil analitzades	221	27%	15,77 €	5%	357	11%
	Delegacions	46	6%		0%		0%
	<b>TOTAL ANALITZADES</b>	<b>507</b>	<b>62%</b>	<b>266,82 €</b>	<b>90%</b>	<b>2.655</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>824</b>		<b>295,50 €</b>		<b>3.178</b>	

- De l'univers total de 824 empreses afí d'identificar negocis s'han analitzat una per una més de **507 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
TURISME (Activitats Core)	187	10	197	38,8%	1053	36,9%	83,2 €	30,2%
CONSTRUCCIÓ, MANTENIMENT I MATERIALS DE LA CONSTRUCCIÓ	164	12	176	34,6%	883	30,9%	92,6 €	33,6%
ALIMENTACIÓ	97	3	100	19,7%	425	14,9%	38,6 €	14,0%
SERVEIS INMOBILIARIS	20	3	23	4,5%	64	2,2%	13,7 €	5,0%
SERVEIS EMPRESES (Assessories, Gestories, Serveis TIC, ...)	13	9	22	4,3%	37	1,3%	3,4 €	1,2%
SALUT	12	3	15	3,0%	441	15,4%	34,4 €	12,5%
MOBILITAT (Tallers i concessionaris)	10	2	12	2,4%	49	1,7%	5,0 €	1,8%
LOGÍSTICA	6	0	6	1,2%	53	1,9%	3,7 €	1,4%
ECONOMIA CIRCULAR I RESIDUS	5	0	5	1,0%	40	1,4%	3,9 €	1,4%
ENERGIA	9	1	10	2,0%	18	0,6%	8,5 €	3,1%
ALTRES	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

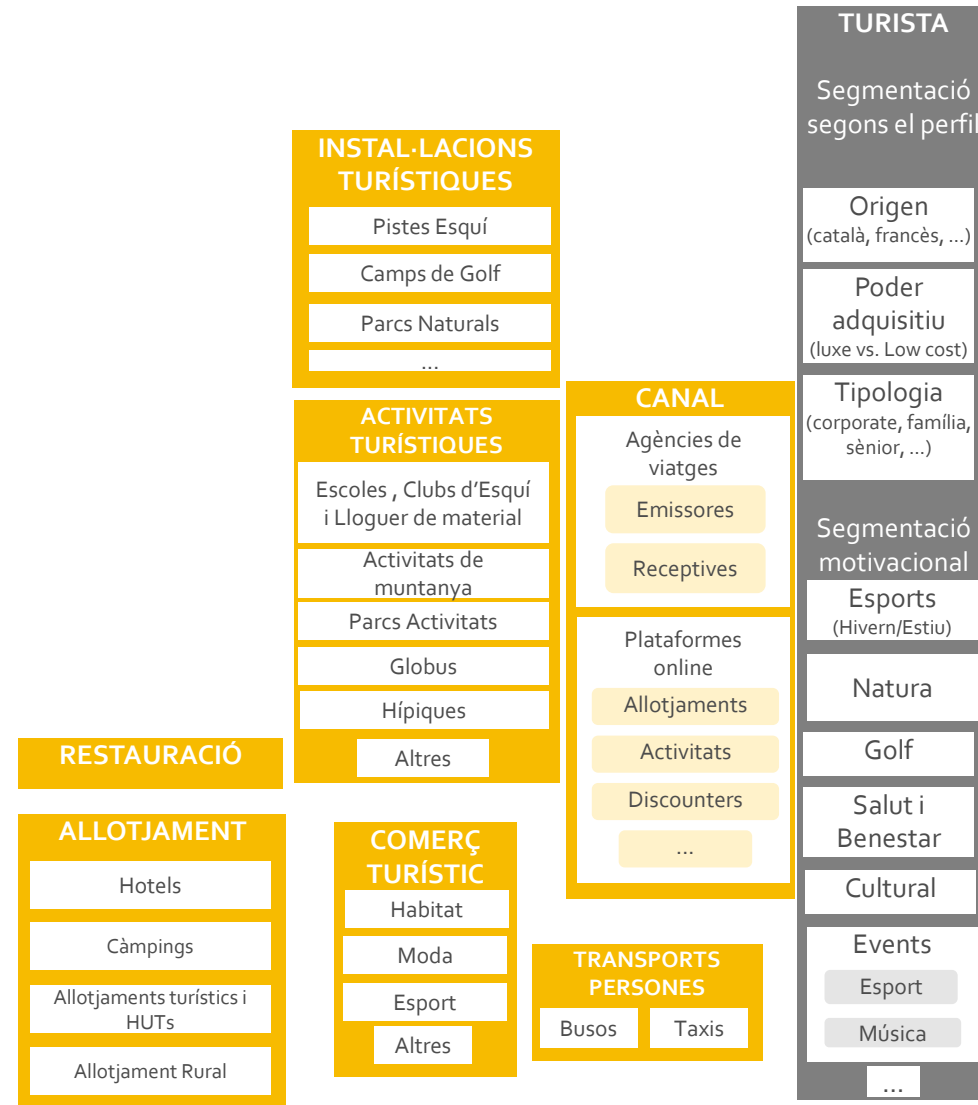
2 Les empreses instal·ladores de plaques solars així com les enginyeries especialitzades estan duplicades (4 empreses en total), les hem situat tant en la cadena de valor de Construcció com en la cadena de valor d'Energia

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.

# 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.

# Cadena de valor Turisme

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

## TURISTA

Segmentació segons el perfil

Origen  
(català, francès, ...)

Poder adquisitiu  
(luxe vs. Low cost)

Tipologia  
(corporate, família, sènior, ...)

Segmentació motivacional

Esports  
(Hivern/Estiu)

Natura

Golf

Salut i Benestar

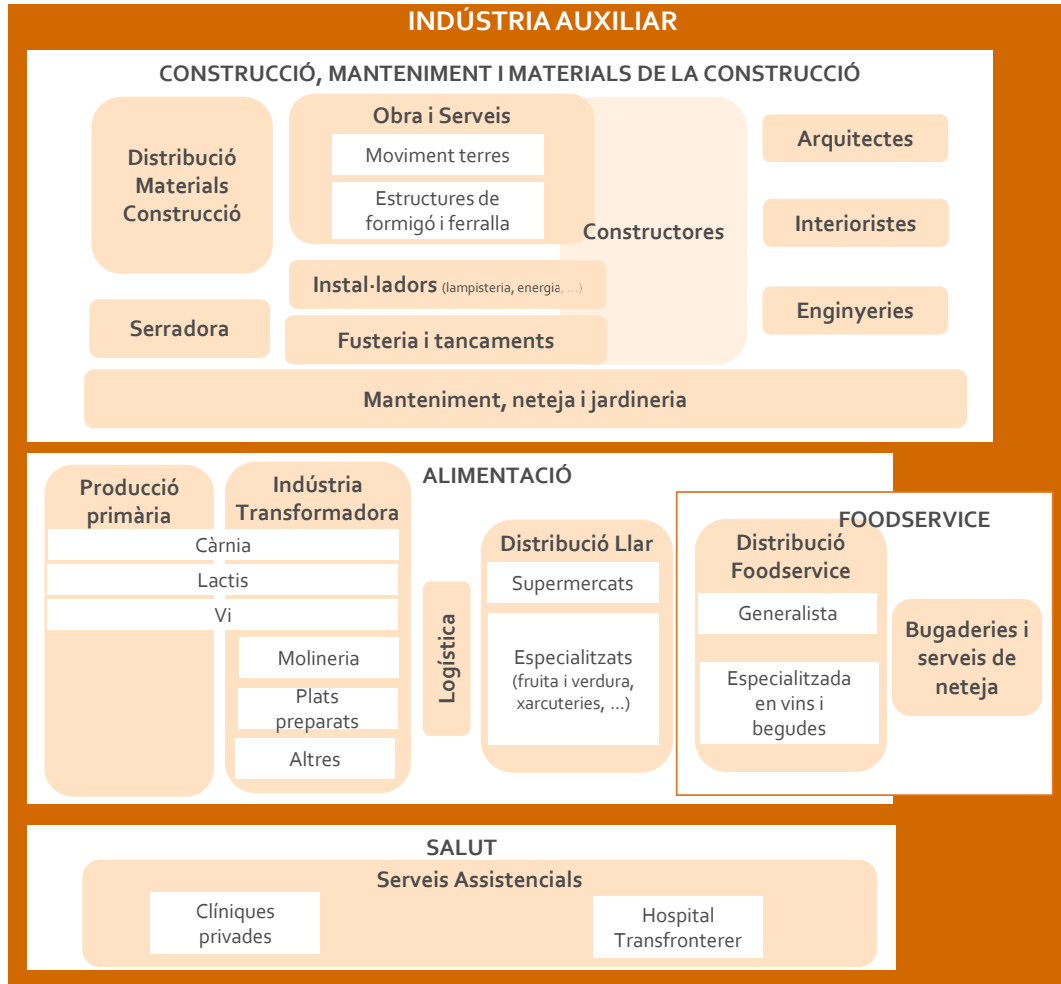
Cultural

Events

Esport

Música

...



## SERVEIS IMMOBILIARIS

- Promotors
- AdFinques
- API's
- API's turístics

## DE LES INSTAL·LACIONS TURÍSTIQUES

- Construcció, materials i manteniment pistes esquí
- Software turístic
- Altres

## RESTAURACIÓ

### ALLOTJAMENT

- Hotels
- Càmpings
- Allotjaments turístics i HUTs
- Allotjament Rural

## INSTAL·LACIONS TURÍSTIQUES

- Pistes Esquí
- Camps de Golf
- Parcs Naturals
- ...

## ACTIVITATS TURÍSTIQUES

- Escoles, Clubs d'Esquí i Lloguer de material
- Activitats de muntanya
- Parcs Activitats
- Globus
- Hípiques
- Altres

## COMERÇ TURÍSTIC

- Habitat
- Moda
- Esport
- Altres

## CANAL

- Agències de viatges
- Emissores
- Receptives
- Plataformes online
- Allotjaments
- Activitats
- Discounters
- ...

## TRANSPORTS PERSONES

- Busos
- Taxis

FORMACIÓ

## 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

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 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.

## Cadenes de Valor Identificades a la Cerdanya

	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>
<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>

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

