

Iniciativa de Millora de la Competitivitat de la Cadena de Valor de la Construcció Sostenible a la Cerdanya

Reunió Conclusions 1a fase

5 de juny de 2024



CONSELL COMARCAL
DE LA Cerdanya



EMPRESARIAT
CERDANYA

SOC

Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya



MINISTERIO DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL
SEPE

CLUSTER | DEVELOPMENT

"Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local"

Agenda de la reunió

1. Objectius, metodologia i activitats realitzades
2. Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya
3. Principals tendències i canvis en el negoci
4. Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya
5. Debat sobre reptes de futur i prioritització
6. Propers passos

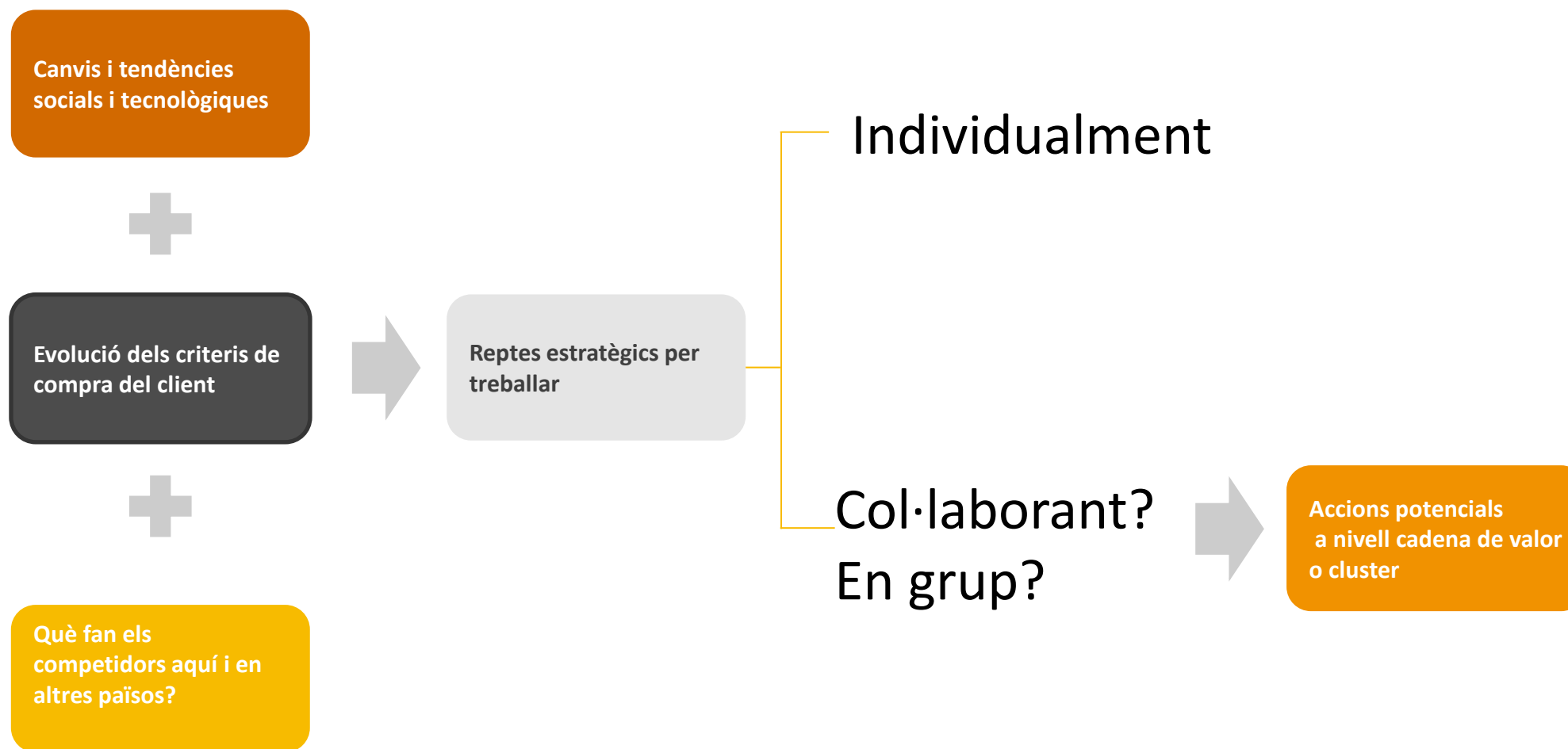
Agenda de la reunió

1. **Objectius, metodologia i activitats realitzades**
2. Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya
3. Principals tendències i canvis en el negoci
4. Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya
5. Debat sobre reptes de futur i prioritització
6. Propers passos

Millorar la competitivitat de la cadena de valor de la construcció sostenible a la Cerdanya per millorar-ne la rendibilitat, la qualitat de l'ocupació i el nivell de vida de la població en el llarg termini

- **Motivar i implicar a les empreses a participar i a fer una reflexió estratègica** del model de negoci
- Fer una **diagnosi qualitativa del sector**
- **Identificar els principals reptes estratègics del sector i les potencials àrees de millora**
- Entendre les principals **tendències de futur del negoci** analitzant els diferents actors de la cadena de valor (clients, competidors, proveïdors, tendències socials, legislació, etc.)
- Dur a terme un **anàlisi de la competència**, tant a nivell **nacional com internacional** per entendre **com competirà en el futur**
- Detectar les **principals línies de millora** tant a nivell estratègic com de millora de l'entorn que siguin traduïbles en accions
- Elaboració d'un **pla d'actuacions pel sector amb una dinàmica publicoprivada que s'implementaran**

Per què treballar amb una aproximació de cadena de valor?



Taula de les Cadenes de Valor identificades a la Cerdanya

Antecedents del projecte actual: mapeig de cadenes de valor i palanques de creixement - 2021

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%
TOTAL	462	46	508	1	2819	1	275,80	1

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.

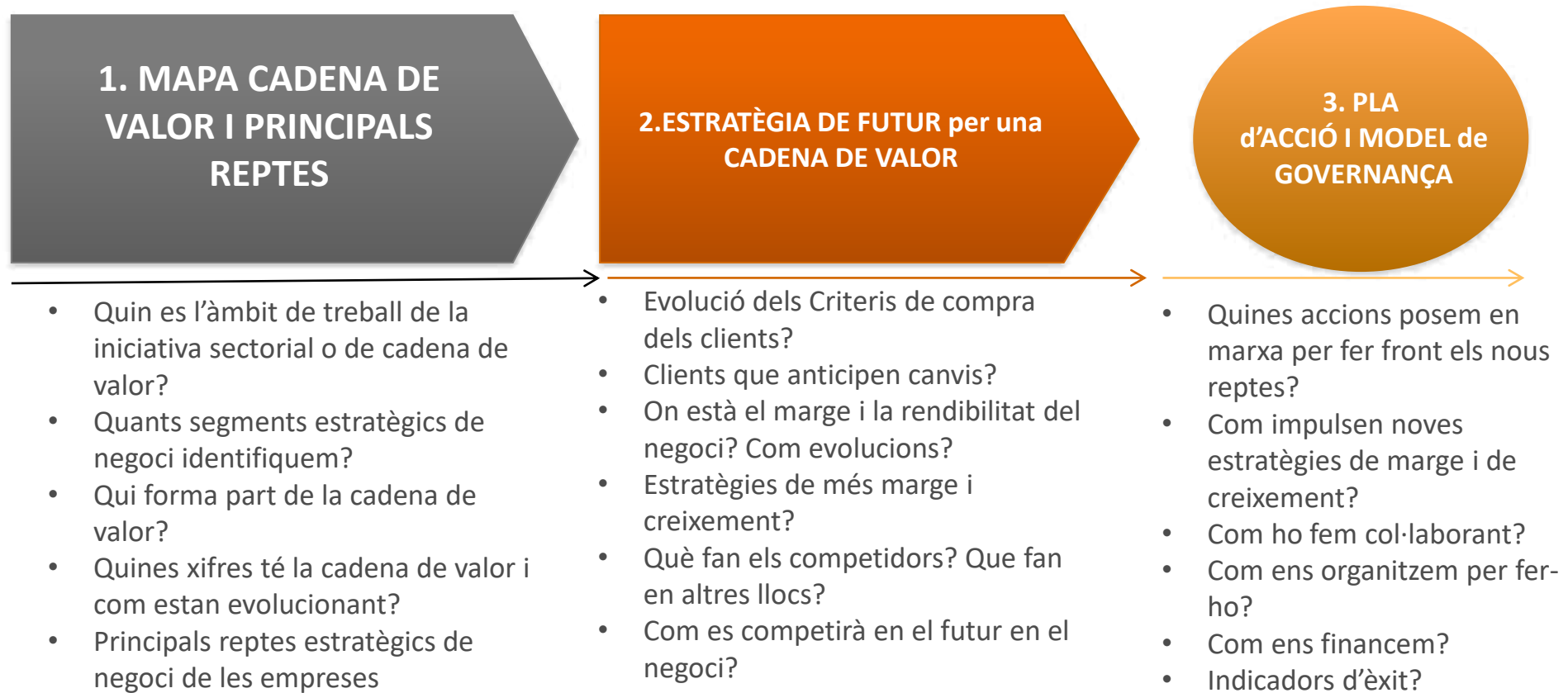
Potencials cadenes de valor i palanques de futur



Captació de talent

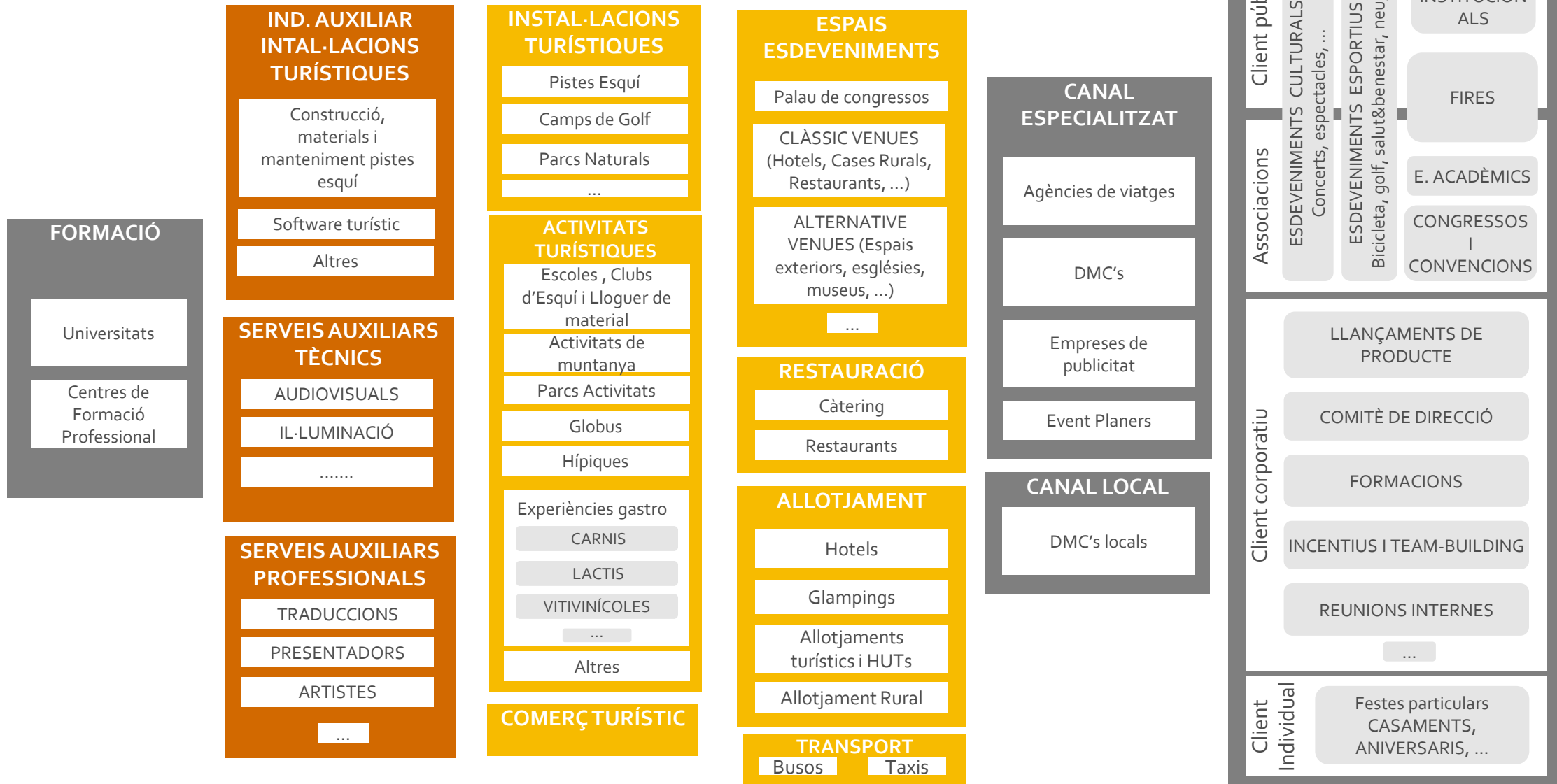
per a les noves estratègies (talent especialitzat en cada palanca+ aspectes transversals a treballar com la manca d'habitatge)

3 Fases de treball – preguntes a respondre

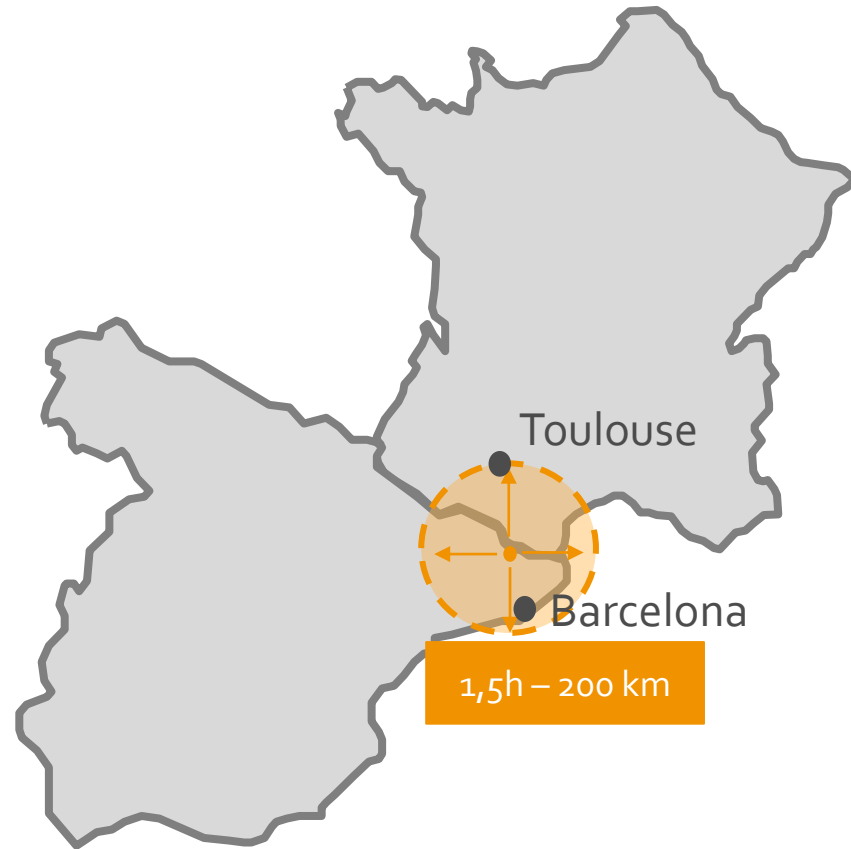


Cadena de valor Turisme d'empreses (MICE) a la Cerdanya

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



Visió de futur – exemple projecte MICE Cerdanya



Pla d'Actuacions de Turisme per a Empreses (MICE)



Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Fase	FASE 1: Situació actual i reptes del negoci		FASE 2: Opcions Estratègiques i Visió de Futur		FASE 3: Construcció pla d'acció		
ACTIVITATS DE PROCÉS	25 Entrevistes en profunditat Reunió de kick-off Reunió de seguiment		Presentació REPTES 5 Entrevistes a clients Anàlisi de 2 referents internacionals Reunió de seguiment		Presentació VISIÓ DE FUTUR Reunió de seguiment	Grups de Treball definició actuacions Reunió de seguiment	Presentació Pública PLA D'ACCIÓ Reunió de conclusions del projecte
ACTIVITATS D'ANÀLISI	- Fer 25 entrevistes a les empreses de la CV de GreenBuilding - Ampliació de la base de dades i de la caracterització de les empreses de Greenbuilding - Motivar a les empreses a participar en les activitats del projecte - Anàlisi de les principals tendències de futur del negoci i de la competència		- Identificar i entendre les opcions estratègiques de futur que tenen les empreses i els FCE de cada opció - Criteris de Compra de clients (5 entrevistes) - Anàlisi de 2 exemples de referència internacional amb entrevistes amb empreses i agents d'entorn - Reunió de contrast amb Client - Presentació pública amb les empreses de la cadena		3 grups de treball (per temàtiques) per definir actuacions detallades - Elaboració del pla d'acció - Proposta de model de governança - Reunió de Contrast i coordinació amb el Client i altres agents per definir Pla acció públic privat - Presentació pública del pla d'actuacions i proposta de model de governança futura per implementar les accions		
OUTPUTS	1 Lliurament Document 1 Situació actual i reptes		2 Lliurament Document 2 Visió i Estratègia de futur		3 Lliurament Document 3 Informe Final: Pla d'acció i model governança		

25 Entrevistes realitzades

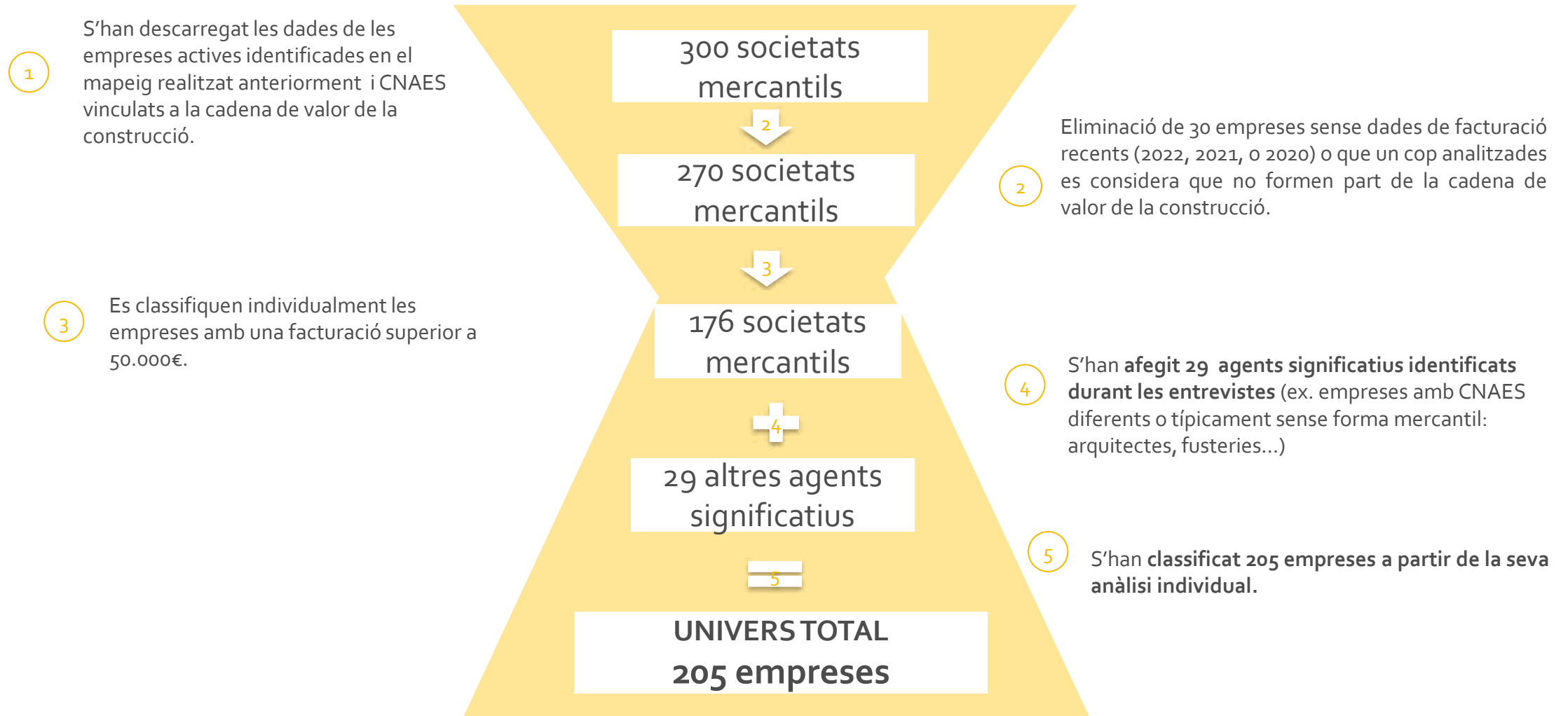
Entrevistes 1a fase

Empresa	Categoria Cadena de Valor
GRAN VALL	PROMOCIÓ
MATERIALS DOMENJÓ	MATERIALS
SEGALIA Cerdanya	MATERIALS
FORMIGÓ CONCRET	MATERIALS
ISI COSTA	ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME
DAS HAUS	ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME
ARNAU CORBERÓ	ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME
LAGOM Arquitectura Saludable	ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME
ARIADNA LUESMA I GERARD CARRERAS	ARQUITECTES MUNICIPALS
FUSTERIA ADAM	FUSTERIA I TANCAMENTS
FUSTERIA LLORENÇ	FUSTERIA I TANCAMENTS
FUSTERIA VIVA	FUSTERIA I TANCAMENTS
CRISTALLERIES PIRINEU	FUSTERIA I TANCAMENTS
FUSTERIA PERE VIDAL	FUSTERIA I TANCAMENTS
MUNT PIRENAICA	CONSTRUCCIÓ
CONSTRUCCIONS FILA	CONSTRUCCIÓ
CONSTRUCCIONS SILLA	CONSTRUCCIÓ
CONSTRUCCIONS PIGUILLEM	CONSTRUCCIÓ
METRE QUADRAT CERDANYA	CONSTRUCCIÓ
LATOSSA 2500	CONSTRUCCIÓ
TREBISER CADÍ	SERVEIS A LA CONSTRUCCIÓ
FLOTATS	SERVEIS A LA CONSTRUCCIÓ
PINTURES J.SEIJAS	INSTAL·LACIONS i APLICADORS
CERDANYA SOLAR	INSTAL·LACIONS i APLICADORS
TRACTAMENTS AMBIENTALS	IND. AUXILIAR

Agenda de la reunió

1. Objectius, metodologia i activitats realitzades
2. **Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya**
3. Principals tendències i canvis en el negoci
4. Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya
5. Debat sobre reptes de futur i prioritització
6. Propers passos

criteris de construcció BB.DD



Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Dades Econòmiques

CATEGORIA		Número d'empreses	% d'empreses	Facturació (M. €)	% facturació	Empleats	% Empleats
CONSTRUCTORES		57	27,80%	49,42	36,64%	271	29,14%
MATERIALS	Fabricants	8	3,90%	9,24	6,85%	85	9,14%
	Magatzems i Distribució	6	2,93%	17,08	12,66%	57	6,13%
SERVEIS A LA CONSTRUCCIÓ		11	5,37%	14,24	10,56%	108	11,61%
INSTAL·LACIONS i APLICADORS		38	18,54%	11,55	8,56%	117	12,58%
PROMOCIÓ		6	2,93%	7,50	5,56%	6	0,65%
FUSTERIA I TANCAMENTS	Fusteria	20	9,76%	4,61	3,42%	77	8,28%
	Fusteria Metàl·lica	4	1,95%	3,00	2,22%	30	3,23%
JARDINERIA I MANTENIMENT		10	5,26%	6,51	4,98%	77	8,59%
SERVEIS IMMOBILIARIS		21	10,24%	7,22	5,35%	51	5,48%
ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME		19	9,27%	2,70	2,00%	38	4,09%
IND. AUXILIAR		5	2,44%	1,81	1,34%	13	1,12%
Total general		205	100,00%	134,88	100,00%	930	100,00%

Elaboració pròpia a partir de dades del Registre Mercantil , entrevistes realitzades i prospeccions d'empreses de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs
d'habitatges....

2a Residència

(o residència
secundària)

cases, blocs
d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials,
hotels

Obra pública

Espais públics,
equipaments
públics, etc.

PROMOTOR
PROPIETARI
ACTIU

Particular

Promotors

Sector
Públic

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs
d'habitatges....

2a Residència

(o residència
secundària)

cases, blocs
d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials,
hotels

Obra pública

Espais públics,
equipaments
públics, etc.

CONSTRUCTORES

CONSTRUCTORES GENERALISTES

REFORMES I REHABILITACIÓ

CONTRACTISTES ESPECIALITZATS D'OBRA PÚBLICA

PROMOTOR
PROPIETARI
ACTIU

Particular

Promotors

Sector
Públic

Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Constructores

- Predomini d'empreses constructores de caràcter generalista amb el client local com a mercat principal.
- En general, client autopromotor o empresa promotora normalment d'origen de fora de la Cerdanya.
- Moment àlgid en els darrers anys –tot i que sembla que reducció del ritme de projectes últimament.
- El segment de mercat majoritari és la construcció de 2^a residència.
- Diversitat de models de negoci segons el grau d'integració vertical (ex. algunes constructores tenen fusteria pròpia)
- S'identifica una concentració d'empreses especialitzades en obra pública vinculada a treballs de muntanya.
- Cerdanya Francesa i sud de França, segments de mercat amb limitada penetració però potencial de competitivitat (el 50% de les constructores entrevistades treballen a França).

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs
d'habitatges....

2a Residència

(o residència
secundària)

cases, blocs
d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials,
hotels

Obra pública

Espais públics,
equipaments
públics, etc.

FUSTERIA I TANCAMENTS

CONSTRUCTORES

CONSTRUCTORES GENERALISTES

REFORMES I REHABILITACIÓ

CONTRACTISTES ESPECIALITZATS D'OBRA PÚBLICA

CONSTRUCTORES ESPECIALITZADES EN FUSTA

PROMOTOR
PROPIETARI
ACTIU

Particular

Promotors

Sector
Públic

Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Constructores especialitzades en fusta

- Emergent aparició de constructors especialitzades en fusta.
- Dualitat de tipologia de constructors:
 - Constructors que s'especialitzen en l'estructura de fusta
 - Instal·lació de solucions constructives de tercers
 - Mecanització d'estructures a partir de fusteria pròpia
 - Fusteries tradicionals que evolucionen cap a la part de l'estructura de fusta
- Les palanques principals d'aquests canvis són:
 - Industrialització per donar resposta a la manca de mà d'obra i la reducció de terminis de lliurament.
 - Eficiència energètica i tendència *passive house* que s'associa a l'ús de fusta en construcció
- S'identifica aquesta especialització com a estratègia de creixement especialment fora del mercat local fruit de la fabricació o instal·lació de solucions d'alt valor afegit.
- En general, nínxol d'empreses en processos d'inversió (obertura de noves plantes, incorporació de maquinària...).

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs d'habitatges....

2a Residència

(o residència secundària)

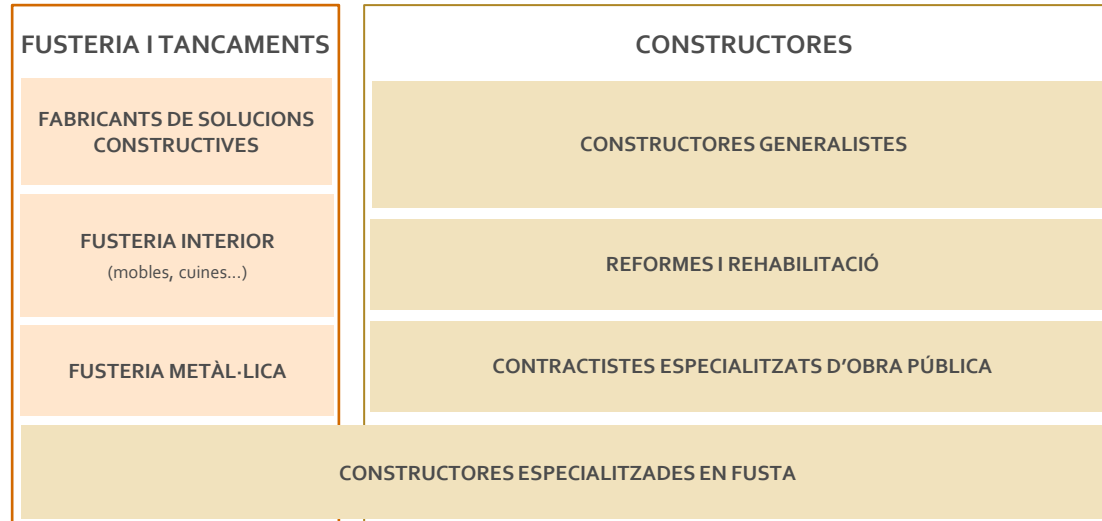
cases, blocs d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials, hotels

Obra pública

Espais públics, equipaments públics, etc.



PROMOTOR
PROPIETARI
ACTIU

Particular

Promotors

Sector
Públic

Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Fusteria i Tancaments

- S'identifiquen més d'una vintena d'empreses de fusteries i tancaments.
- En alguns casos, empreses amb certa aproximació industrial i rellevant % de facturació fora del mercat local.
- Destaca l'especialització en:
 - Segment de mercat de gamma alta d'obra nova
 - Projectes de reformes i rehabilitació
- Certa capacitat diferencial desenvolupada en fabricació de projectes a mida, grans dimensions i elevats estàndards de qualitat.
- Recentment, algunes empreses han fet inversions vinculades a l'automatització.
- Presència de diverses empreses amb certa sofisticació i capacitat de tracció de la cadena de valor.

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs d'habitatges....

2a Residència

(o residència secundària)

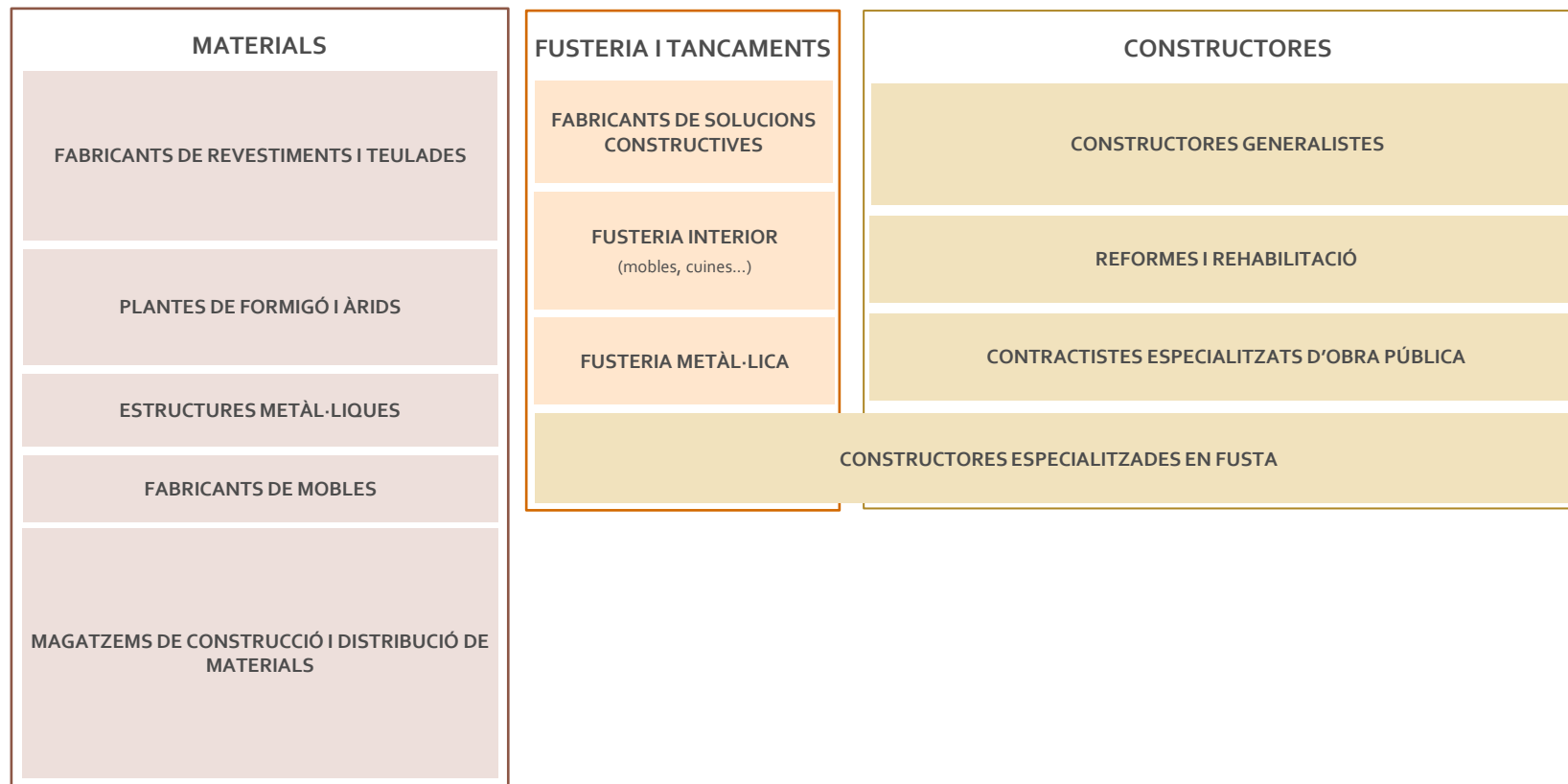
cases, blocs d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials, hotels

Obra pública

Espais públics, equipaments públics, etc.



Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Materials

- Predomini d'empreses de distribució, ja siguin magatzems de construcció o distribuïdors especialitzats.
- Escassa presència d'empreses de materials amb aproximació industrial.
- El desenvolupament diferencial més destacat és en l'àmbit de la pedra per a construcció, majoritàriament d'ús estètic (revestiments, teulades...)
- En aquest àmbit s'identifica un teixit d'empreses amb certa sofisticació que conformen tota la cadena de valor de la pedra: des de la pedrera fins a la col·locació.
- Recentment, obertura d'alguna empresa nova de fabricació de mobles de formigó.

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs d'habitatges....

2a Residència

(o residència secundària)

cases, blocs d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials, hotels

Obra pública

Espais públics, equipaments públics, etc.

ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME

ENGINYERIES

DESPATXOS D'ARQUITECTURA

ARQUITECTES TÈCNICS

DECORADORS I INTERIORISTES

MATERIALS

FABRICANTS DE REVESTIMENTS I TEULADES

PLANTES DE FORMIGÓ I ÀRIDS

ESTRUCTURES METÀL·LIQUES

FABRICANTS DE MOBLES

MAGATZEMS DE CONSTRUCCIÓ I DISTRIBUCIÓ DE MATERIALS

FUSTERIA I TANCAMENTS

FABRICANTS DE SOLUCIONS CONSTRUCTIVES

FUSTERIA INTERIOR
(mobles, cuines...)

FUSTERIA METÀL·LICA

CONSTRUCTORES

CONSTRUCTORES GENERALISTES

REFORMES I REHABILITACIÓ

CONTRACTISTES ESPECIALITZATS D'OBRA PÚBLICA

CONSTRUCTORES ESPECIALITZADES EN FUSTA

PROMOTOR
PROPIETARI
ACTIU

Particular

Promotors

Sector
Públic

Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Enginyeria, Disseny i Arquitectura

- Presència significativa d'arquitectes a la Cerdanya. En general, despatxos individuals i predomini d'autònoms.
- Escassetat de professionals vinculats a altres àmbits: enginyeria, interiorisme...
- Limitada penetració en el segment de mercat local de 2^a residència –sovint, les promotores o autopromotors de fora de la Cerdanya venen amb el seu propi arquitecte i decorador.
- Alguns arquitectes tenen una certa experiència en introducció de criteris d'industrialització i sostenibilitat (ex. Ús de CLT/entremat lleuger, eficiència energètica...).
- S'identifiquen diversos arquitectes en procés d'evolucionar cap a projectes amb major integració de la sostenibilitat (aïllaments, fusta, renovables...)
- Important rol de tracció de la cadena de valor i palanca cap a la innovació.
- Majoritàriament, sensibilització cap a la innovació.

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs d'habitatges....

2a Residència

(o residència secundària)

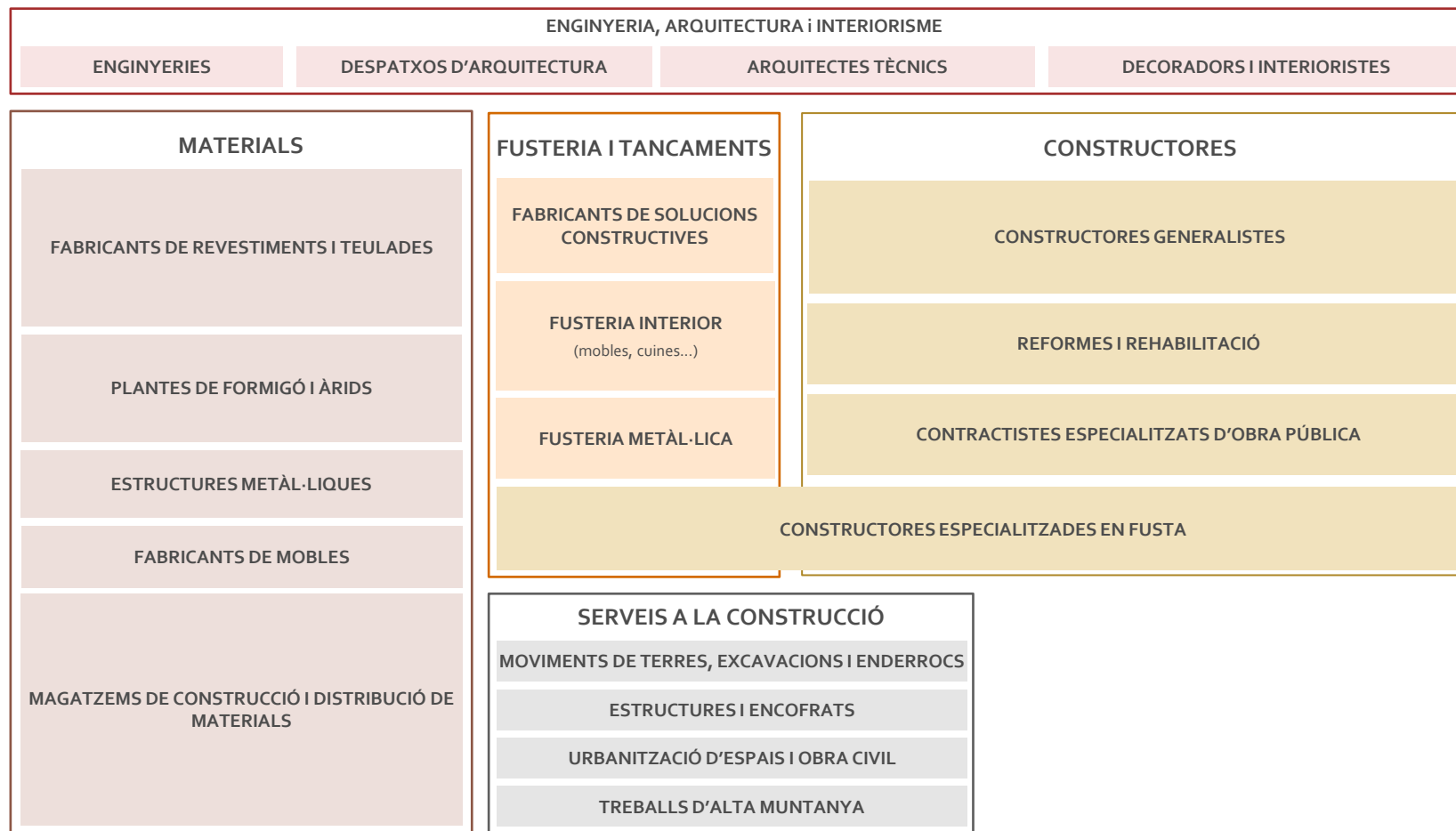
cases, blocs d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials, hotels

Obra pública

Espais públics, equipaments públics, etc.



Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Serveis a la Construcció

- Existència d'una concentració amb certa rellevància d'empreses de serveis a la construcció, típicament subcontractistes d'obres i vinculades a l'obra civil.
- En general, empreses amb una certa dimensió (1,3 M € de mitjana i 11 empleats).
- Predomini d'empreses que treballen en un volum rellevant de facturació fora de la Cerdanya o a la Cerdanya Francesa.
- Importància del sector públic com a client.
- S'identifiquen empreses que han anat generant avantatges competitius a partir de l'especialització en nínxols de mercat.
- En alguns casos, cert lideratge a nivell català en els nínxols de mercat d'especialització –ex. Treballs en el medi natural.

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat

1a Residència

cases, blocs d'habitatges....

2a Residència

(o residència secundària)

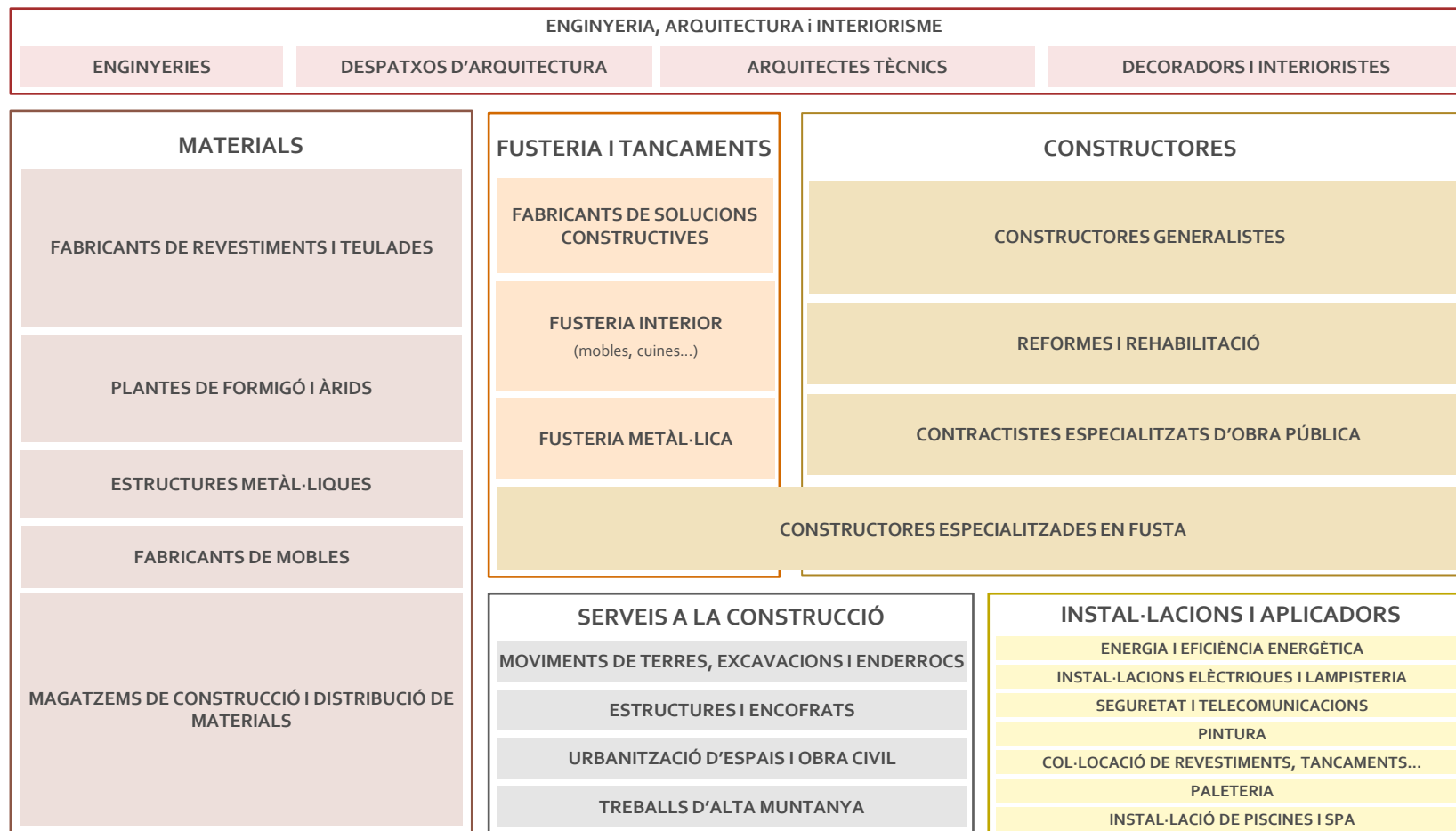
cases, blocs d'habitatges....

Sector industrial i terciari

locals comercials, hotels

Obra pública

Espais públics, equipaments públics, etc.



PROMOTOR PROPIETARI ACTIU

Particular

Promotors

Sector Públic

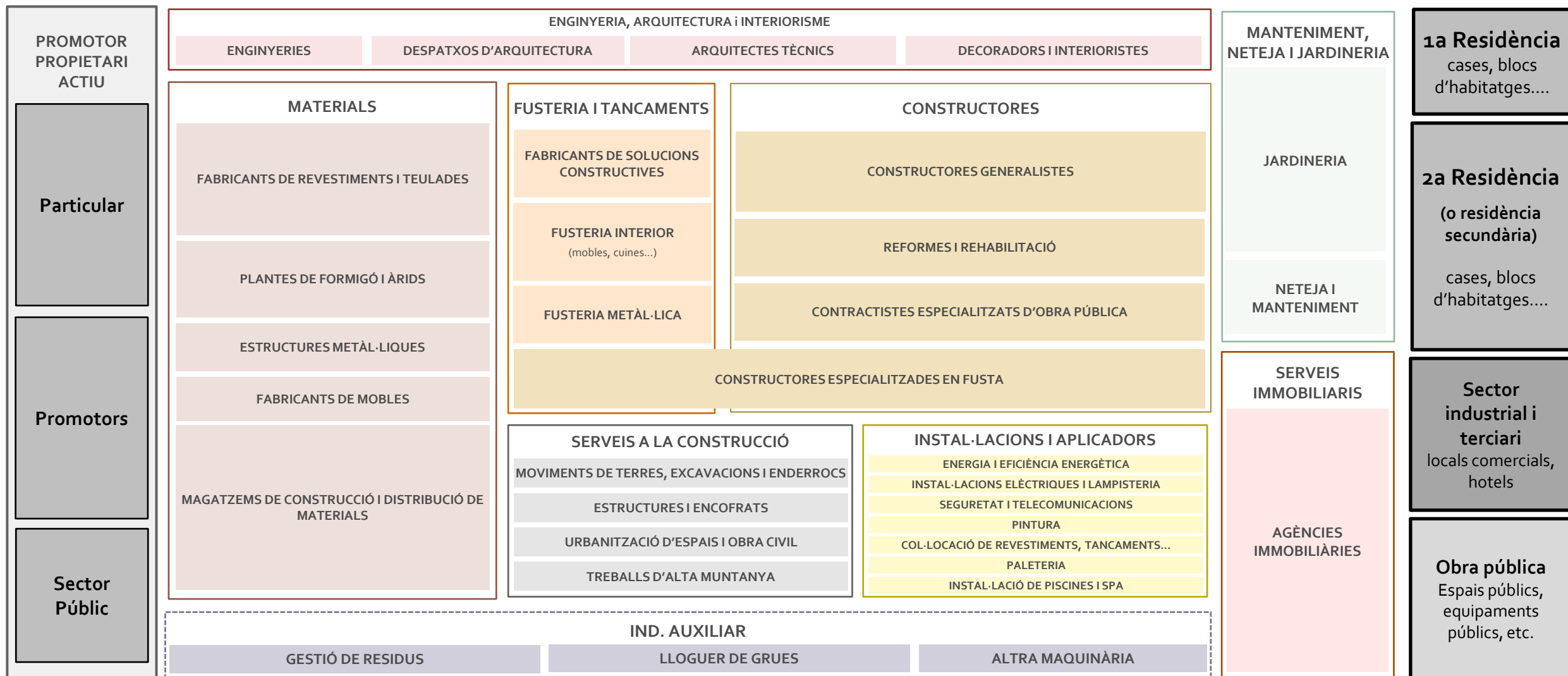
Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

Instal·lacions i Aplicadors

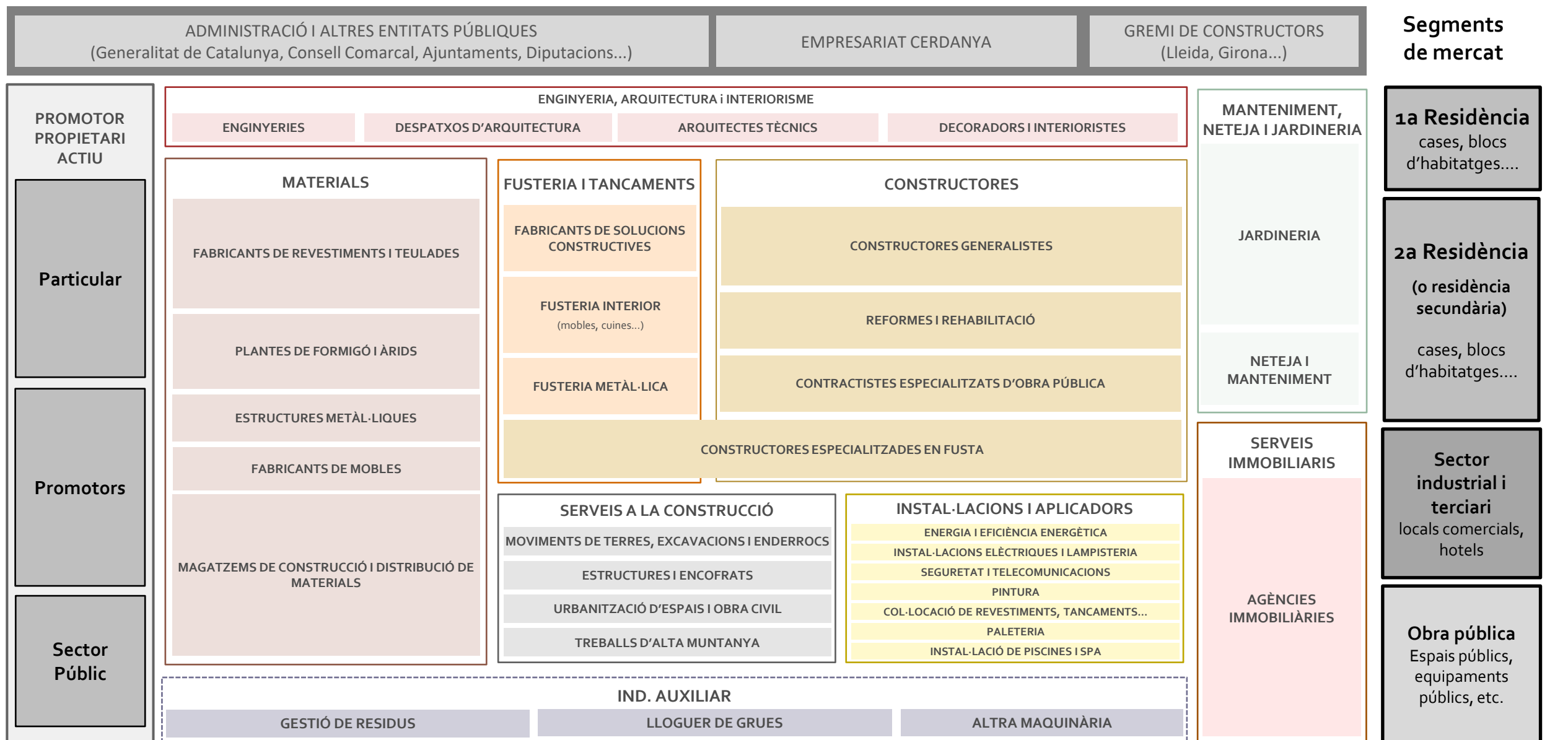
- Segment d'empreses molt especialitzat en gremis concrets de treball.
- En general, elevada fragmentació i majoritàriament predomini de professionals autònoms.
- Instal·lacions Elèctriques i Lampisteria, principal concentració d'empreses.
- En algunes categories de treball, presència d'empreses amb certa sofisticació i visió empresarial.
- Major desenvolupament en els últims anys de la categoria d'empreses vinculada a l'energia i eificiència energètica.
- Diversitat de segments de mercat client: obra nova, rehabilitació, o serveis de reparació/manteniment...

Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya

Segments de mercat



Cadena de Valor de la Construcció a la Cerdanya



FORTALESES

- **Mercat amb alt dinamisme** en comparació a altres zones de Catalunya degut a l'atractiu turístic innegable
- Combinació de **mercat de promotor professional amb molts autopromotors** (amb certa sofisticació)
- Presència de tota la cadena de valor amb **més de 200 empreses** i molts autònoms relacionats
- Segment 2^a residència de nivell alt o alt standing més resistent als cicles econòmic
- **Sol urbanitzable a desenvolupar** de planificacions fetes fa 10-15 anys
- Demanda sofisticada ha portat a construcció de qualitat, generant certa **especialització que es exportable** a altres zones geogràfiques (Empordà, Balears, Pirineus Aragó-Navarra-País Basc)
- Algunes **empreses innovadores en alguns àmbits** (arquitectura, constructores, fusteries, pedra, pintura...)
- Rellevant **concentració d'arquitectes amb sensibilització en sostenibilitat i industrialització**.
- Presència d'un número reduït de constructores d'obra pública però amb certa **aproximació diferencial en treballs de muntanya**.

Diagnòstic sector

DEBILITATS

- Creixent pes del **promotors de fora Cerdanya** (es perd part del marge de la cadena de valor) i pèrdua pes dels tradicionals constructors-promotors
- Creixent pes **d'arquitectes de fora Cerdanya**
- **Poques empreses de producte propi** en relació a instal·ladors i distribuïdors
- **Competidors d'altres zones** van agafant quota de mercat, oferint preus “més ajustats”
- Dificultats per captar i **retenir talent** (manca talent format, actitud cap sector, accés habitatge)
- Limitat desenvolupament d'**Habitatge de Protecció Oficial**
- **Mercat local reduït en altres segments** (obra pública, educació, salut, naus industrials, oficines..) i **certa dependència** d'un únic segment: mercat local de 2a residència
- **Manca sòl industrial** a preu competitiu per models de negoci més industrials
- **Gestió de residus de la construcció** (cost? Abocadors? Nivell reciclatge?..)
- Ubicació (**cost logístics**) per desenvolupar models de negoci per treballar fora de la Cerdanya
- Es posen en marxa **poques noves empreses amb caire industrial** o relacionades amb **oficis**
- **Predomini de construcció tradicional** i limitats exemples de construcció innovadora: industrialització, digitalització, ús de materials sostenibles (aïllaments, estructures...).

AMENACES

- **No hi ha talent** i la perspectiva es que encara n'hi hagi menys. Els darrers anys es cobreix aquest gap gràcies a la immigració
- **Manca de formació de les persones** per treballar els nous reptes
- **Manca de centres formatius** relacionats propers
- Alta **dependència del mercat local de Cerdanya** (si en algun moment afluixa mercat)
- Arribada **d'empreses competidores d'altres zones de Catalunya** cercant mercat
- **Pressió social en temes urbanístics i possible normativa més restrictiva** (reducció plans aprovats, lloguers alts habitatge habitual,..)
- **Manca de successió** en moltes empreses que estan a la 1a o 2a generació
- Risc **anar perdent part del valor que genera la cadena** i ser només una comarca de distribució, instal·lació i manteniment
- **Manca d'incentius a la rehabilitació d'habitatges** en zones en estat de degradació.
- **Absència d'exemples de models de promoció d'habitatge en col·laboració publicoprivada.**

Diagnòstic sector

OPORTUNITATS

- Processos de **relleu generacional** en diverses empreses que poden implicar visions de futur diferents i canvis estratègics.
- **Especialitat estil “muntanya” d’alta qualitat “exportable”** (Sud França, Pirineus,...). Avantatge competitiu pel Mercat de Sud França (no sols Cerdanya)
- Desenvolupar solucions més **Sostenibles de manera “anticipada”** i liderant-ho (fusta estructural, renovables, aerotèrmia, aïllaments naturals, pintures eco,...)
- **Treballar més fora de la Cerdanya**, desenvolupant models de negoci que ho permetin (arquitectes, decoradors, fusteria industrialitzada, domòtica?, gestió energètica?, tancaments, vidres,...)
- **Industrialització** com a resposta a la manca de ma d’obra vinculada a la sostenibilitat
- Generar **centres de formació especialitzats** de proximitat
- **Models de negoci relacionats amb la Importació i distribució** de productes de gamma mig i alta
- Les palanques de sostenibilitat, digitalització i industrialització son una oportunitat per **atraure nou talent jove** i format
- Models de negoci relacionats amb **reciclatge i circularitat de materials**
- Necessita de desenvolupar una estratègia comuna amb un **argumentari més social i sostenible** a partir de les habilitats que tenim en aquesta cadena de valor
- Desenvolupar nous models de negoci amb aliances entre empreses (optimitzar inversions maquinaria, oficina tècnica,..)
- Oportunitat per introduir criteris de sostenibilitat en les futures **promocions d’HPO**
- Objectius de Descarbonització del Parc d’Habitatge i creixement del segment de la **rehabilitació**
- **Arquitectes, demanda local sensibilitzada i legislació exigent en sostenibilitat**, tractors per accelerar canvis i sofisticar cadena de valor d’oferta (eficiència energètica, industrialització...)

DEBILITATS

- Creixent pes del **promotors de fora Cerdanya**
- Creixent pes **d'arquitectes de fora Cerdanya**
- **Poques empreses de producte propi** en relació a instal·ladors i distribuïdors
- **Competidors d'altres zones** van agafant quota de mercat, oferint preus “mes ajustats”
- Dificultats per captar i **retenir talent**
- S'ha desenvolupat **HPO de manera molt escassa**.
- **Mercat local reduït d'altres segments** i certa dependència de mercat local de 2a residència
- **Manca sòl industrial** preu competitiu per models de negoci més industrials
- **Gestió de residus de la construcció**
- Ubicació i **costos logístics** per desenvolupar models de negoci per treballar fora de la Cerdanya
- Es posen en marxa **poques noves empreses amb caire industrial** o d'oficis
- **Predomini de construcció tradicional** i pocs exemples de construcció innovadora: industrialització, digitalització, ús de materials sostenibles (aïllaments, estructures...).

FORTALESES

- **Mercat amb alt dinamisme** degut a l'atractiu turístic innegable
- Combinació de **mercat de promotor professional amb molts autopromotors**
- Presència tota la cadena de valor amb **més de 200 empreses** i molts autònoms
- Segment 2ª residència de nivell alt o alt standing no tant afectada pel cicle econòmic
- **Sol urbanitzable a desenvolupar** de les planificacions fetes fa 10-15 anys
- Demanda sofisticada ha portat a construcció de qualitat, generant certa **especialització que exportable** a altres zones geogràfiques (Empordà, Balears, Pirineus Aragó-Navarra-País Basc)
- **Empreses innovadores en alguns àmbits** (arquitectura, constructores, fusteries,...)
- Rellevant **concentració d'arquitectes amb sensibilització en sostenibilitat i industrialització**.
- Presència d'un número reduït de constructores d'obra pública però amb certa **aproximació diferencial en treballs de muntanya**.

AMENACES

- **No hi ha talent** i la perspectiva es que encara n'hi hagi menys. Avui dia gràcies a la immigració es cobreix aquest gap
- **Manca de formació de les persones** per treballar els nous reptes
- Alta **dependència del mercat local de Cerdanya** (si en algun moment afluïxa mercat)
- Arribada **d'empreses competidores d'altres zones de Catalunya** cercant mercat
- **Pressió social en temes urbanístics i possible normativa més restrictiva** (reducció plans aprovats, lloguers alts habitatge habitual,...)
- **Manca de successió** en moltes empreses que estan a la 1a o 2a generació
- Risc **anar perdent parts del valor que genera la cadena** i ser només una comarca de distribució, instal·lació i manteniment
- **Absència d'exemples de models de promoció d'habitatge en col·laboració publicoprivada**.
- **Falta d'incentius a la rehabilitació d'habitatges** en zones en estat de degradació.

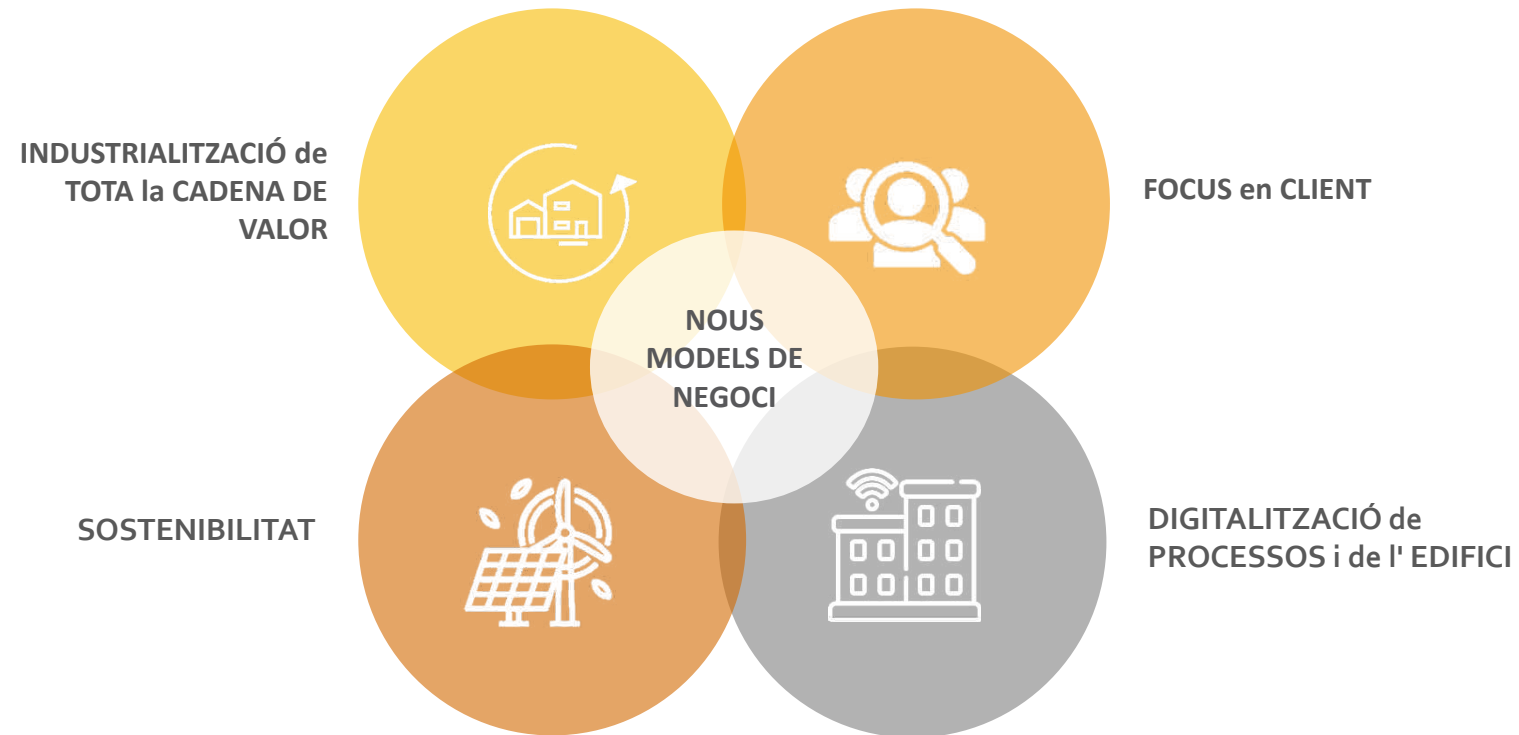
OPORTUNITATS

- Processos de **relleu generacional** amb noves visions de futur i estratègies .
- **Especialitat estil “muntanya” d'alta qualitat “exportable”** (Sud França, Pirineus,...).
- Desenvolupar solucions més **Sostenibles de manera “anticipada”**
- **Treballar més fora de la Cerdanya**, desenvolupant models de negoci que ho permetin
- **Industrialització** com a resposta a la manca de ma d'obra vinculada a sostenibilitat
- Generar **centres de formació especialitzats** de proximitat
- **Models de negoci relacionats amb la Importació i distribució** de productes de gamma alta
- Les palanques de sostenibilitat, digitalització i industrialització per **atraure nou talent jove**
- Models de negoci relacionats amb **reciclatge i circularitat de materials**
- Necessitat estratègia comuna amb un **argumentari més social i sostenible**
- Desenvolupar nous models de negoci amb **aliances entre empreses**
- Oportunitat per introduir criteris de sostenibilitat en les futures **promoció d'HPO**
- Objectius de Descarbonització del Parc d'Habitatge i creixement de la **rehabilitació**
- **Arquitectes, demanda local sensibilitzada i legislació exigent en sostenibilitat**, tractors per accelerar canvis i sofisticar l'oferta (eficiència energètica, industrialització...)

Agenda de la reunió

1. Objectius, metodologia i activitats realitzades
2. Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya
3. **Principals tendències i canvis en el negoci**
4. Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya
5. Debat sobre reptes de futur i prioritització
6. Propers passos

Principals canvis en el sector de la construcció a nivell global



Molts d'aquests canvis global afavoreixen de manera molt significativa la construcció en fusta, especialment la industrialització / prefabricació i la sostenibilitat



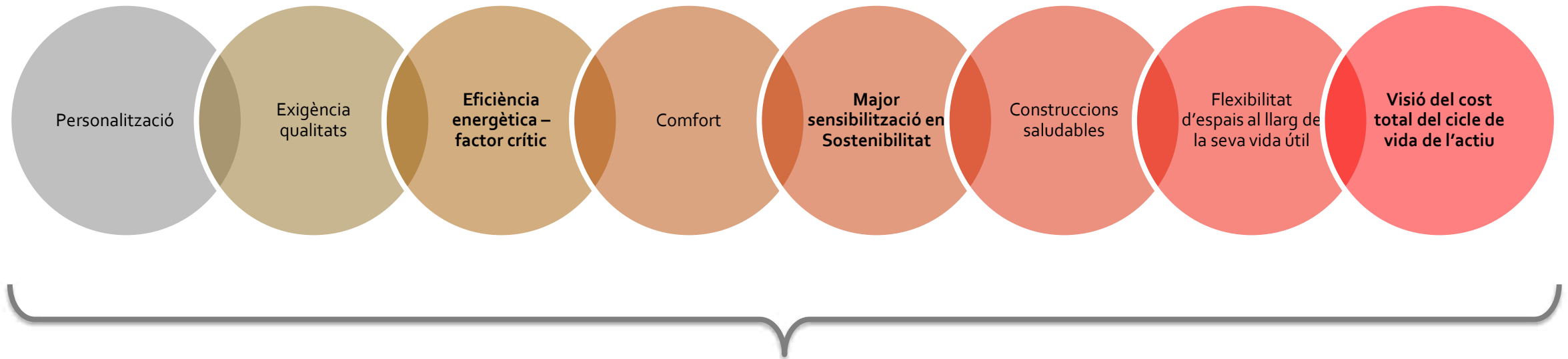
Tendències i canvis en la cadena de valor



CANVIS EN ELS CLIENTS I ELS USUARIS

- Diversitat de criteris de compra segons segment de client i tipus d'actiu.
- Promotors, interès en industrialització del procés constructiu
- Sofisticació client i usuari final
 - Visió del cicle de vida de l'actiu
 - Sensibilització sobre sostenibilitat i salut
 - ...

Sofisticació dels criteris de compra de l'usuari final



Sofisticació de l'usuari, les seves necessitats i criteris de compra

La visió de la industrialització per part del promotor

Alguns dels avantatges que impulsen els promotors cap a la industrialització



Millora qualitat constructiva i reducció del cost de postvenda



Reducció de terminis de construcció



Solució davant del problema de manca de personal



Reducció residus i emissions procés constructiu



Optimització costos (mà d'obra directa, gestió residus, costos indirectes,...)



Major atractivitat sector i facilitat atracció de talent



Major control i planificació



Reducció terminis immobilització de l'actiu



Tendències i canvis en la cadena de valor



CANVIS NORMATIUS, LEGISLACIÓ I SECTOR PÚBLIC

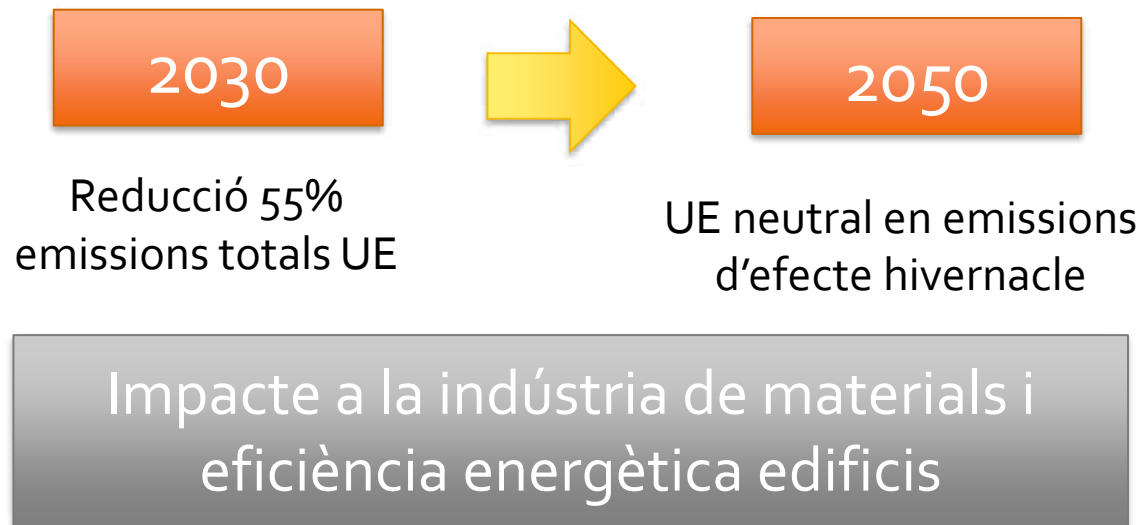
- Objectius descarbonització (Pacte Verd Europeu):
 - indústria de materials
 - parc d'habitatge
- Transició energètica i ajudes a la rehabilitació
- Impuls promoció d'Habitatge de Protecció Oficial
- Introducció obligació eines digitals (BIM)



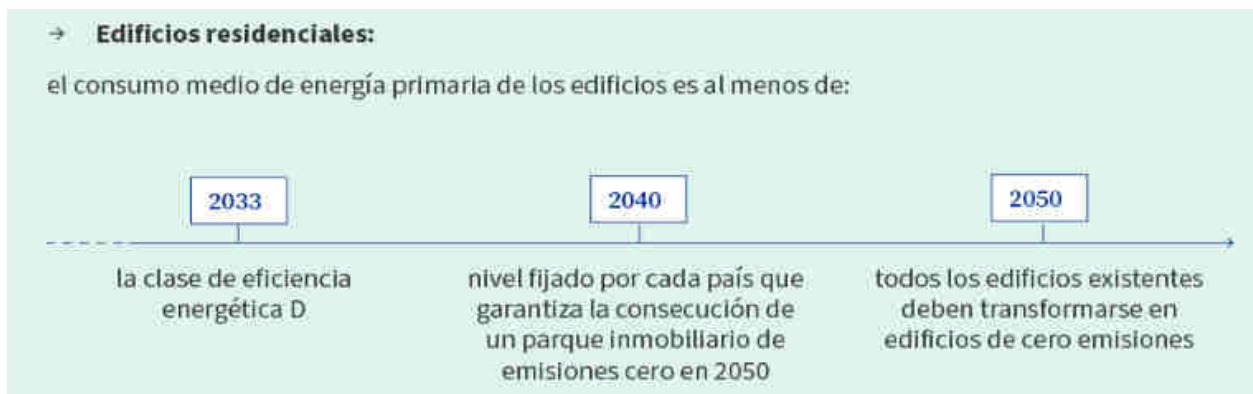
CANVIS EN ELS CLIENTS I ELS USUARIS

- Diversitat de criteris de compra segons segment de client i tipus d'actiu.
- Promotors, interès en industrialització del procés constructiu
- Sofisticació client i usuari final
 - Visió del cicle de vida de l'actiu
 - Sensibilització sobre sostenibilitat i salut
 - ...

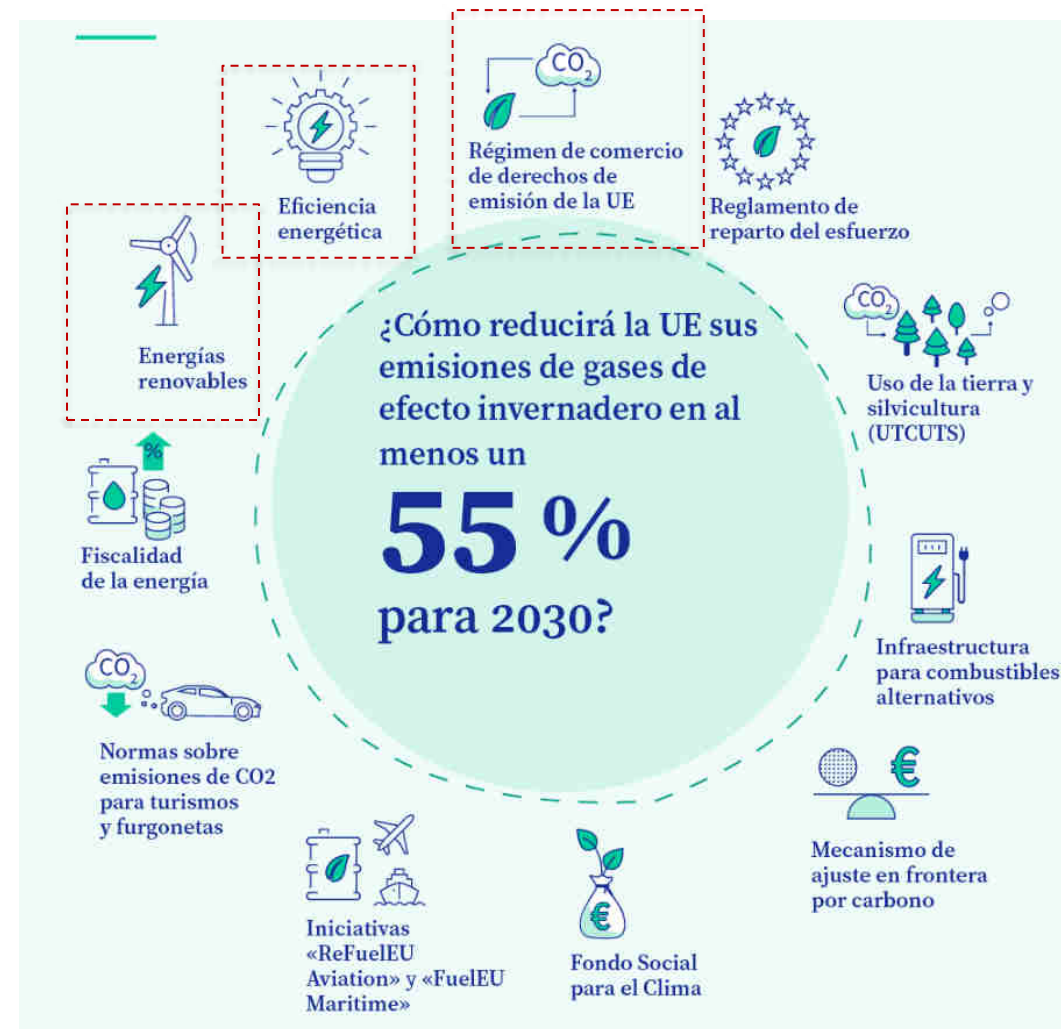
Impacte dels objectius de descarbonització del Green Deal Europeu



Exemple: Impacte en l'Eficiència Energètica del Parc d'Habitatges



Font – Consell Europeu



Economia Circular en Construcció: reciclatge d'àrids

Entra en vigor una nova ordre per a l'ús dels àrids reciclats en obres públiques i privades

Els projectes de construcció hauran de determinar l'ús d'àrids reciclats procedents de la valorització de residus de la construcció i la demolició en un percentatge mínim del 5%

28 de març de 2023



- Ordre del 2023 que obliga a determinar tant en **obra pública com privada** l'ús d'àrids reciclats.
- Un mínim del 5% d'àrids totals han de venir de la valorització de residus de la construcció i la demolició.
- L'objectiu és fomentar l'economia circular a la construcció.

Impuls a l'ús metodologia BIM en construcció

- Obligació aplicació de BIM en tots els contractes >2M € d'obra civil i edificació, concessió d'obres, concursos de projectes d'obres o rehabilitació promoguts per la Generalitat de Catalunya.
- Obligació ús de BIM en tots els contractes de servei de redacció de projectes i direcció d'obres

CATALUNYA

El Govern amplia la obligació de usar la metodologia BIM en contratos de obra pública

europa press 4 d'abril de 2023



Tendències i canvis en la cadena de valor

CANVIS EN LA INDÚSTRIA	 CONSTRUCTORES • Escassetat mà d'obra i edat mitjana avançada • Digitalització i millores en gestió de processos • Noves constructores especialitzades (fusta, modulars...)	 CANVIS NORMATIUS, LEGISLACIÓ I SECTOR PÚBLIC • Objectius descarbonització (Pacte Verd Europeu): • indústria de materials • parc d'habitatge • Transició energètica i ajudes a la rehabilitació • Impuls promoció d'Habitatge de Protecció Oficial • Introducció obligació eines digitals (BIM)	 CANVIS EN ELS CLIENTS I ELS USUARIS • Diversitat de criteris de compra segons segment de client i tipus d'actiu. • Promotors, interès en industrialització del procés constructiu • Sofisticació client i usuari final - Visió del cicle de vida de l'actiu - Sensibilització sobre sostenibilitat i salut - ...
	MATERIALS • Desenvolupament d'oferta de solucions constructives industrialitzades • Circularitat dels materials i reducció de la petjada de carboni • Creixement ús de fusta estructural		
	ARQUITECTES i ENGINEYERS • Especialització en noves solucions constructives		

Mà d'obra, principal coll d'ampolla de la construcció

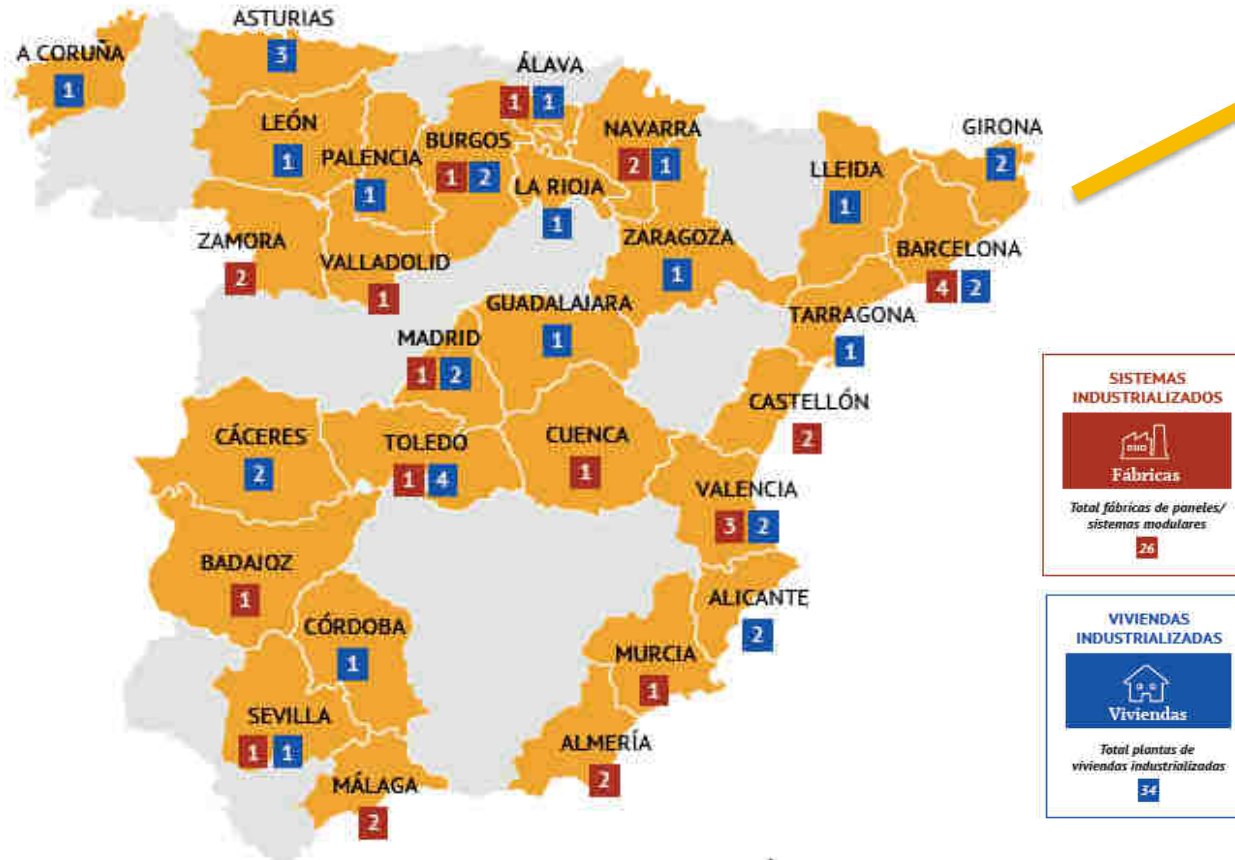
- **Escassetat de mà d'obra** com a principal coll d'ampolla de les empreses de la construcció
- Problemàtica que s'agreujarà a causa de **l'estructura actual de la mà d'obra del sector**:
 - 27 % de persones >55 anys
 - 18% de treballadors <34 anys
 - Edat mitjana treballadors construcció 46 anys

Font dades: Instituto Nacional de Estadística (INE)



Font: Revista CIC Construcción

Desenvolupament de l'oferta de solucions industrialitzades a Espanya:



+ Puig-reig tindrà una planta de fusta laminada encreuada

Grup Boix ha presentat en el marc de Firhàbitat el nou projecte, que serà una realitat d'aquí a un parell d'anys



Grup Boix produirà a Puig-reig taulons de fusta per a la construcció d'edificacions | OSCAR BAYONA / ANNA COSTA.



5 de juny de 2023

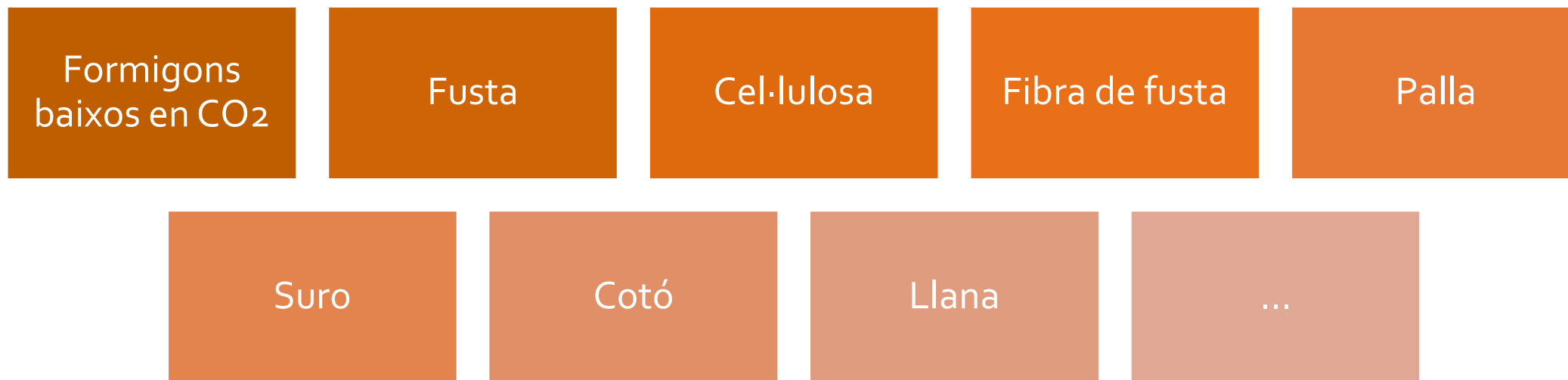


- Tipologia de plantes en desenvolupament:
 - Habitatges industrialitzats / cases modulares
 - Solucions d'estructura (fusta, formigó...)
 - Lavabos, cuines i façanes prefabricades

Fuente: Informe Construcción Industrializada – Avanzando con paso firme (Alimarket, diciembre 2022)



Desenvolupament de nous productes i solucions per a la construcció sostenible



Exemples:

NOTÍCIES

Ciments Molins llança nous ciments i formigons amb menor emissió de CO₂

- ✓ Reducció en un 25% de la petjada de carboni del formigó
- ✓ Ús de combustibles alternatius
- ✓ Utilització d'àrids reciclats

OBJETIVO EMPRENDER >

Destinar los periódicos que no se leen a aislar casas y ahorrar energía

La empresa de economía circular Aislanat recicla miles de kilos de papel que vende a la construcción en España, Francia y Sudamérica

Cinco Días, 28 agost 2023

- ✓ Exemple empresa AISLANAT, fabricació d'aïllaments de cel·lulosa a partir de paper de diari reciclat.



Tendències i canvis en la cadena de valor

CANVIS EN LA INDÚSTRIA	 CONSTRUCTORES • Escassetat mà d'obra i edat mitjana avançada • Digitalització i millores en gestió de processos • Noves constructores especialitzades (fusta, modulars...)	 CANVIS NORMATIUS, LEGISLACIÓ I SECTOR PÚBLIC	 CANVIS EN ELS CLIENTS I ELS USUARIS
	MATERIALS • Desenvolupament d'oferta de solucions constructives industrialitzades • Circularitat dels materials i reducció de la petjada de carboni • Creixement ús de fusta estructural		
	ARQUITECTES i ENGINYERS • Especialització en noves solucions constructives		
		• Objectius descarbonització (Pacte Verd Europeu): • indústria de materials • parc d'habitatge • Transició energètica i ajudes a la rehabilitació • Impuls promoció d'Habitatge de Protecció Oficial • Introducció obligació eines digitals (BIM)	• Diversitat de criteris de compra segons segment de client i tipus d'actiu. • Promotors, interès en industrialització del procés constructiu • Sofisticació client i usuari final - Visió del cicle de vida de l'actiu - Sensibilització sobre sostenibilitat i salut - ...

Agenda de la reunió

1. Objectius, metodologia i activitats realitzades
2. Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya
3. Principals tendències i canvis en el negoci
4. **Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya**
5. Debat sobre reptes de futur i prioritització
6. Propers passos

Reptes de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

DESENVOLUPAMENT DE NOUS MERCATS I DIVERSIFICACIÓ DE SEGMENTS

- Desenvolupament de negoci: posicionament en nous mercats geogràfics i explotació avantatges competitius (ex. Cerdanya Francesa, sud de França, Pirineus...) per a tots els agents de la cadena (arquitectes, constructores, fusteries...)
- Compliment requeriments administratius i tràmits propis del nou mercat (ex. constituir societat francesa)
- Desenvolupament de cadena de proveïdors en mercats destí (ex. instal·ladors, ...)
- Desenvolupar altres mercats diferents de 2a residència (ex. Habitatge de Protecció Oficial, altra obra pública, segment industrial...)

FORMACIÓ, TALENT I NOVES ESTRATÈGIES

- Reciclatge de talent actual (formació al llarg de la cadena de valor)
- Atracció de talent jove
- Captació de nous perfils professionals (ex. personal d'oficina tècnica)
- Desenvolupament d'oferta de formació en proximitat
- Millorar la imatge del sector davant la societat i les oportunitats que ofereix
- Habitatge assequible per a treballadors
- Formació de directius i facilitar el relleu generacional

PROMOCIÓ DE LA REHABILITACIÓ

- Millorar els incentius per fomentar la rehabilitació
- Coneixement de models de gestió de rehabilitació de cascos antics
- Donar suport a les empreses especialitzades en la rehabilitació
- Millorar el paper del sector públic com a promotor de la rehabilitació

DIGITALITZACIÓ I NOUS MODELS DE GESTIÓ DE PROCESSOS

- Nous requeriments clients (ex. Administració Pública) i ús de BIM
- Falta d'eines per a la millora de processos i productivitat al llarg de tota la cadena de valor (LEAN)
- Incorporació d'eines digitals per a l'atracció de talent jove.

SOSTENIBILITAT, DESCARBONITZACIÓ I ECONOMIA CIRCULAR

- Difusió i formació en criteris de sostenibilitat al llarg de la cadena
- Ús de materials més sostenibles (aïllaments naturals, fusta...)
- Circularitat cadena de valor i millorar l'eficiència i cost de la gestió de residus actual (ex. Àrids)
- Reducció emissions procés constructiu i cicle de vida (ex. Eficiència enèrgica, energies renovables...)
- Millorar l'eficiència i gestió de l'ús de l'aigua
- Càlcul de la petjada de carboni (organització, producte, actiu)
- Acompanyament empreses certificació en sostenibilitat

INDUSTRIALITZACIÓ I NOVES SOLUCIONS CONSTRUCTIVES

- Coneixement de nous sistemes constructius, visites a obres, nous models de negoci...
- Suport a projectes de proveïdors de solucions industrials (ex. Nou rol fusteries)
- Accés a sòl industrial a cost competitiu
- Suport en realització de projectes d'I+D.



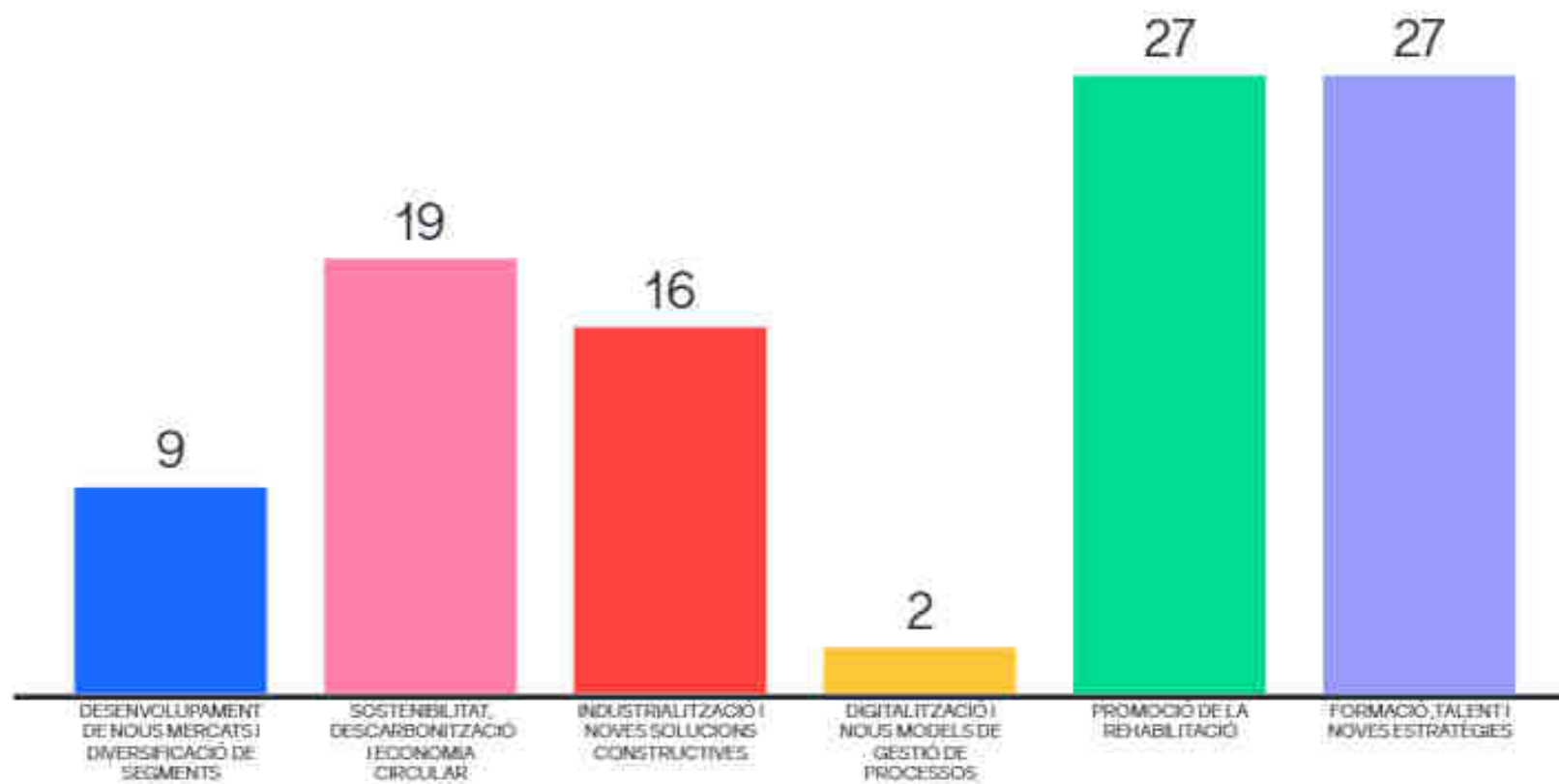
Agenda de la reunió

1. Objectius, metodologia i activitats realitzades
2. Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya
3. Principals tendències i canvis en el negoci
4. Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya
5. **Debat sobre reptes de futur i prioritització**
6. Propers passos

Votació sobre els reptes prioritzat pels assistents

PRIORITZACIÓ DE REPTES

Indiqueu els vostres 3 reptes prioritaris:



Agenda de la reunió

1. Objectius, metodologia i activitats realitzades
2. Mapeig i caracterització de la cadena de valor de la Construcció a la Cerdanya
3. Principals tendències i canvis en el negoci
4. Identificació de reptes estratègics de les empreses de la Cerdanya
5. Debat sobre reptes de futur i prioritització
6. **Propers passos**

			
Ubicació	Valònia	Lower Austria	Nouvelle-Aquitaine
Fundació	2003	2002	2006
Empreses participants	194	216	350
Àrees estratègiques	1. Construcció sostenible 2. Eficiència energètica	1. Sostenibilitat 2. Industrialització 3. Digitalització	1. Sostenibilitat 2. Eficiència energètica 3. Digitalització
Àmbits de treball	1. Formació 2. Internacionalització 3. Sensibilització 4. Bioconstrucció	1. BIM 2. Construcció circular 3. Prefabricació 4. Lean Management	1. Eficiència Energètica 2. Economia circular 3. Canvi climàtic 4. Optimització i industrialització 5. Digitalització 6. Ús, confort i salut
Exemple projectes	1. Acompanyament en el reciclatge i reutilització de materials 2. Foment ús de palla en la construcció 3. Millora de la qualitat de l'aire interior en la construcció	1. BIM i LEAN per a empreses petites i mitjanes 2. I+D en optimització insonorització d'edificis 3. Optimització de components i models de negoci a partir de la construcció circular	1. Definició criteris construcció sostenible 2. I+D en hibridació de materials en façanes 3. Mapeig subcadena de valor bioconstrucció

Calendari

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Fase	FASE 1: Situació actual i reptes del negoci			FASE 2: Opcions Estratègiques i Visió de Futur		FASE 3: Construcció pla d'acció	
ACTIVITATS DE PROCÉS	25 Entrevistes en profunditat Reunió de kick-off Reunió de seguiment		Presentació REPTES 5 Entrevistes a clients Anàlisi de 2 referents internacionals Reunió de seguiment Reunió de seguiment		Presentació VISIÓ DE FUTUR Reunió de seguiment	Grups de Treball definició actuacions Reunió de seguiment Presentació Pública PLA D'ACCIÓ Reunió de conclusions del projecte	
ACTIVITATS D'ANÀLISI							

Cluster Development

Ferran Piqué - fpique@cluster-development.com

Lluís Ramis - lrakis@cluster-development.com



twitter.com/CLUSTER_DVLPMT

CLUSTER | DEVELOPMENT

Barcelona | Bucaramanga | Medellín | Lima