

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

Desenvolupament de Nous Mercats i Diversificació de Segments

Grup de treball

17 de setembre 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"

Objectiu de la sessió

Identificar, debatre i prioritzar de forma conjunta les línies d'acció de més interès en l'àmbit del repte de **Desenvolupament de Nous Mercats i Diversificació de Segments**

Grups de treball

Objectiu: Definir actuacions concretes en les àrees de treball identificades.



Realitzarem sessions participatives sobre aquelles àrees de treball clau per a la millora de la competitivitat de les empreses de la cadena de valor de la construcció.

Iniciatives de referència analitzades

	CLÚSTER DE L'ECO CONSTRUCCIÓ DE LA REGIÓ D'ALVÈRNIA-ROINE-ALPS (França)
	CLÚSTER DE LA CONSTRUCCIÓ SOSTENIBLE D'OCCITÀNIA (França)
	CLÚSTER DE LA CONSTRUCCIÓ SOSTENIBLE DE NOVA AQUITÀNIA (França)
	MANCOMUNITAT DE MUNICIPIS BERGUEDANS PER A LA BIOMASSA (Catalunya)
	ALIANÇA D'AJUNTAMENTS DEL MARESME PER AL SUPORT A LA CADENA DE VALOR DE LA CONSTRUCCIÓ

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		 Presentació REPTES  5 Entrevistes a clients  Anàlisi de 2 referents internacionals  Reunió de seguiment		 Presentació VISIÓ DE FUTUR  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 (<u>5 entrevistes</u>) • Anàlisi de 2 exemples de <u>referència internacional</u> 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		

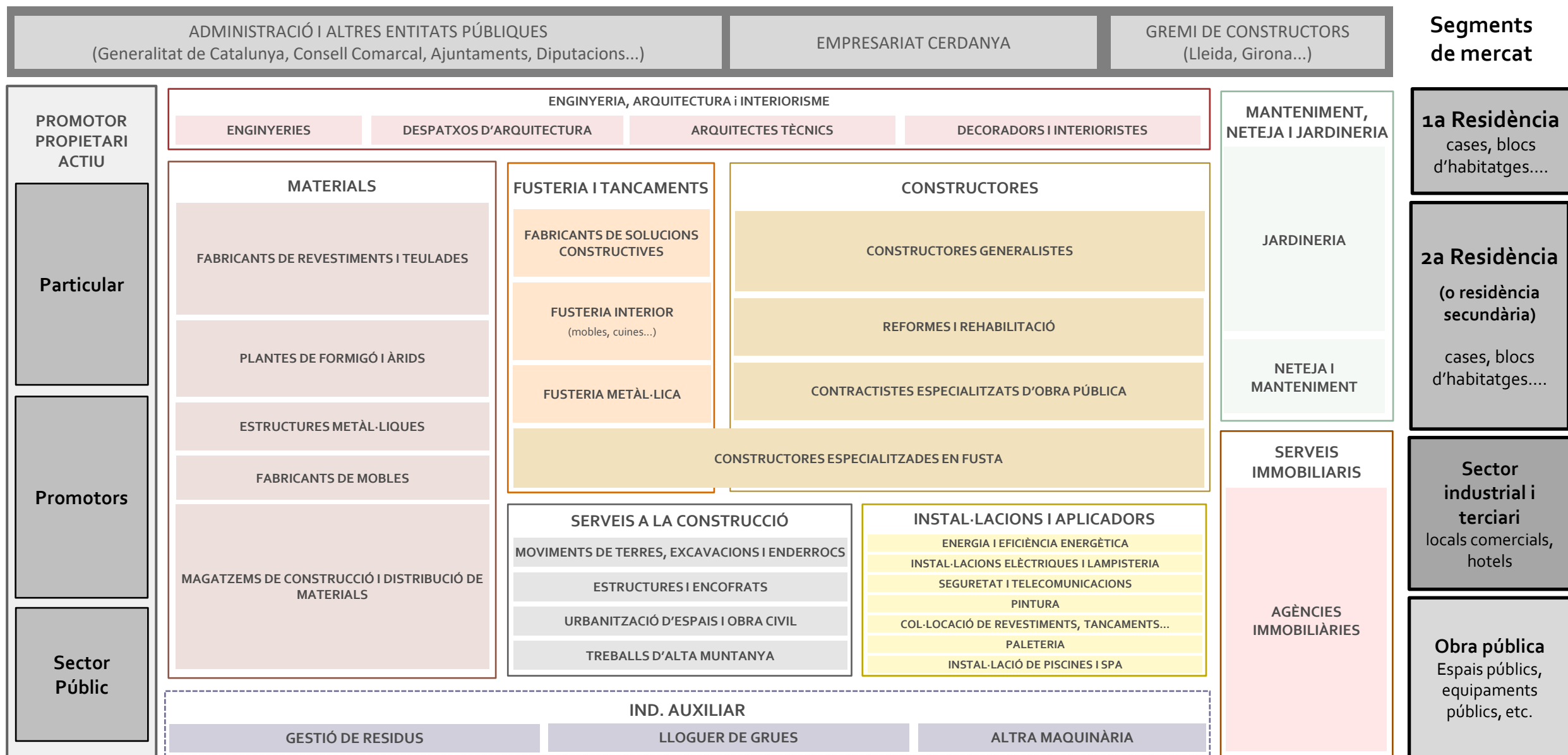
Caracterització de la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya

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



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**.

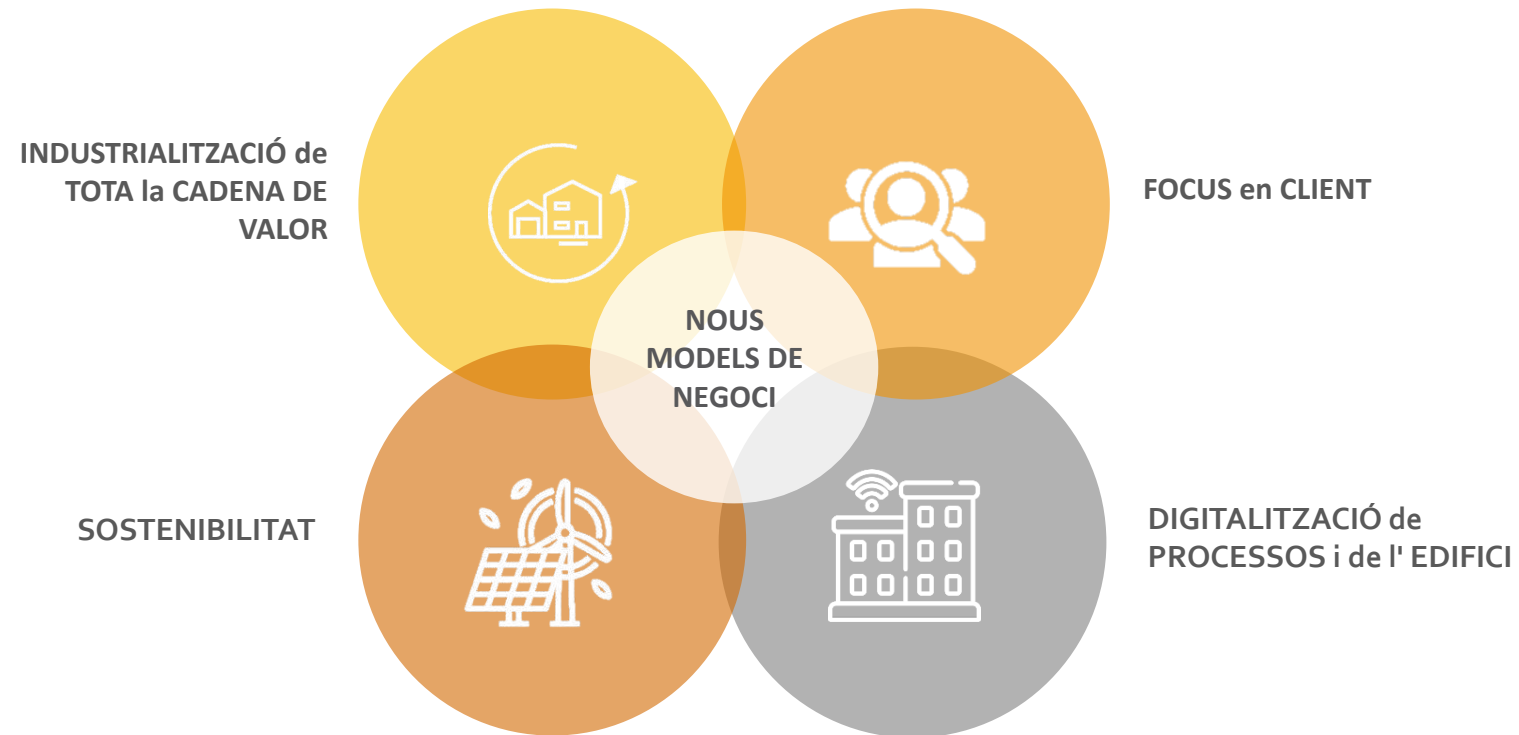
AMENACES

- **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

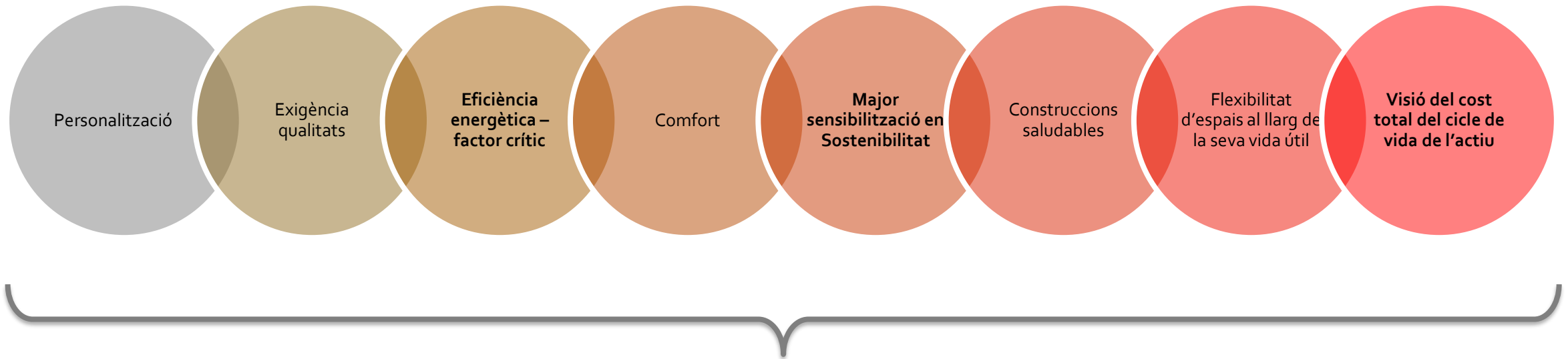
- Processos de **relleu generacional** amb noves visions de futur i estratègies .
- **Especialitat estil “muntanya” d'alta qualitat “exportable”** (Sud França, Pirineus,...).
- Desenvolupar solucions més **Sostenibles de manera “anticipada”**
- **Treballar més fora de la Cerdanya**, desenvolupant models 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...)

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

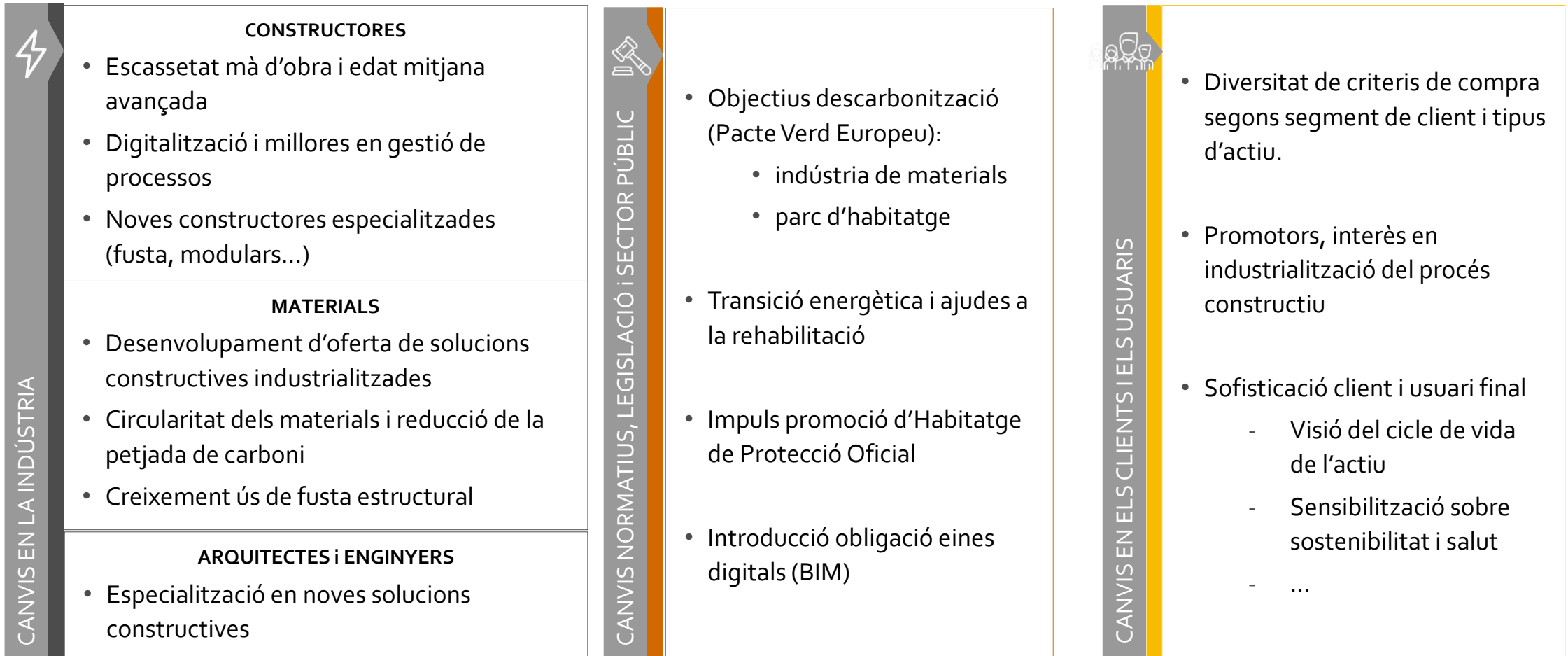
Sofisticació dels criteris de compra de l'usuari final



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



Tendències i canvis en la cadena de valor



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



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.

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.

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

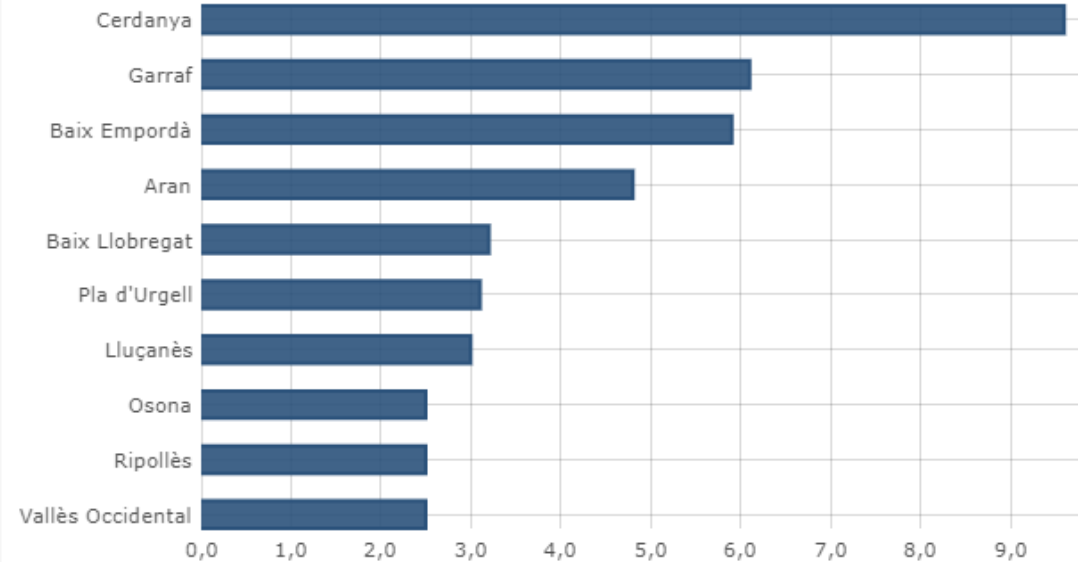
En quins mercats treballem actualment?

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

Volem treballar en nous mercats? En quins? A quin radi?
Propers vs Llunyans ? / En quines zones (Pirineu CAT, Costa Brava, Cerdanya Francesa...)?



Intensitat de construcció (habitatges per 1.000 habitants). Les 10 comarques amb valors més alts. Catalunya. 2023



Font:

2004-2021: Departament de Drets Socials. Servei d'Estudis i Documentació d'Habitatge.

2022-2023: Departament de Territori.

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

Volem treballar en nous mercats? En quins? A quin radi?
Propers vs Llunyans ? / En quines zones (Pirineu CAT, Costa Brava, Cerdanya Francesa...)?



- Qui són els nostres clients potencials en aquests mercats? Promotors, constructors, particulars?
- Com podem accedir en aquests mercats?

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

En quins mercats treballem actualment?

Volem treballar en nous mercats? En quins? A quin radi?
Propers vs Llunyans ? / En quines zones (Pirineu CAT, Costa Brava, Cerdanya Francesa...)?

Quins colls d'ampolla tenim en el desenvolupament de nous mercats?

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

Quins colls d'ampolla tenim en el desenvolupament de nous mercats?

- Personal insuficient per obrir nous mercats
- Productes / serveis poc diferencials
- Necessitat d'una cadena de proveïdors locals
- Falta de prescriptors locals
- Distància i Logística
- ...

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

En quins mercats treballem actualment?

Volem treballar en nous mercats? En quins? A quin radi?
Propers vs Llunyans ? / En quines zones (Pirineu CAT, Costa Brava, Cerdanya Francesa...)?

Quins colls d'ampolla tenim en el desenvolupament de nous mercats?

Quins són avantatges competitius tenim per a desenvolupar nous mercats?

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

Quins són els nostres avantatges competitius tenim per a desenvolupar nous mercats?

MATERIALS

- Cadena de la pedra desenvolupada (des de la pedrera fins a la col·locació)
- Especialització en pedra per a usos no estructurals (teulades, revestiments...)

FUSTERIA I TANCAMENTS

- Concentració de fusteries i fusteries metàl·liques
- Posicionament en projectes a mida i gamma alta.
- Aproximació industrial i en diversos casos, recents inversions en automatització.
- Presència d'empreses amb certa estructura.
- Experiència de treball a fora de Catalunya.

CONSTRUCTORES

- Especialització en el segment de 2ª residència d'alt standing.
- Model de constructors amb fusteria pròpia
- Noves constructors amb capacitats pròpies de fabricació d'estructura de fusta.
- Posicionament diferencial d'algunes empreses (eficiència energètica, sostenibilitat, luxe...)
- Segment d'empreses especialitzades en treball de muntanya per a sector públic.
- Experiència en el tracte amb el client final / autopromotor.

ENGINYERIA, ARQUITECTURA I INTERIORISME

- Certa experiència en introducció de criteris d'industrialització i sostenibilitat.
- Rehabilitació, segment de mercat principal.

← Especialitat en construcció d'“alta muntanya” i qualitat constructiva →

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

MATERIALS	FUSTERIA I TANCAMENTS	CONSTRUCTORES	ENGINYERIA, ARQUITECTURA I INTERIORISME
Com podem explotar aquests avantatges competitius en nous mercats?			
col·locació)	projectes a mida i gamma		d'industrialització i
Amb quin model de negoci?			
per a usos no estructurals (teulades, revestiments...)	en diversos casos, recents inversions en automatització. • Presència d'empreses amb certa estructura. • Experiència de treball a fora de Catalunya.	• Posicionament diferencial d'algunes empreses (eficiència energètica, sostenibilitat, luxe...) • Segment d'empreses especialitzades en treball de muntanya per a sector públic. • Experiència en el tracte amb el client final / autopromotor.	mercat principal.

Exemples d'algunes empreses de fora de la Cerdanya que treballen fora del mercat local

Oficina / delegació en mercats de destí



Constructora de Manresa que té una delegació a Barcelona per treballa projectes per a l'Àrea Metropolitana. Certa especialització en construcció sostenible / saludable.



Servei d'instal·lacions domèstiques i industrials. Tenen oficina a la Cerdanya, Berguedà, Osona, Garrotxa...Especialització en eficiència energètica.



Despatx d'arquitectes especialitzat en projectes d'alt standing. Projectes a la Cerdanya, Garraf, Costa Brava (Llafranc, Cadaqués, Calella de Palafrugell,etc.)...

Elements en comú: diferenciació basada en ESPECIALITZACIÓ (p.e. sostenibilitat, 2ª residència alt standing...) o en alguns casos, OFICINA / DELEGACIÓ en mercats destí.

Alguns models de negoci diferenciats que afavoreixen el desenvolupament de nous mercats...

Exemple d'empreses d'interès.

- Algunes empreses amb models de negoci similars que afavoreixen el desenvolupament de nous mercats



Factors clau d'èxit:

- ✓ Producte propi amb valor afegit
- ✓ Diversitat de solucions constructives: clt, entramat lleuger, viga massissa, viga laminada...
- ✓ Oficina tècnica integrada per a calcular
- ✓ Ús de llenguatge comú (BIM)
- ✓ Capacitat de mecanització de producte de tercers (propi en el cas de Sebastia)
- ✓ Especialització en subcontracte de part de fusta (coordinació d'obra a càrrec de constructora)
- ✓ Servei claus en mà: càlcul, mecanització i instal·lació

Alguns models de negoci diferenciats que afavoreixen el desenvolupament de nous mercats...

Alguns exemples de diferenciació:



MATERIALS



Fabricant de revestiments ecològics a partir de fibres de fusta reciclades de serradores.



Reutilització de materials de demolició, rehabilitació o construcció. Tenen una plataforma on venen els materials valoritzats.

FUSTERIA I TANCAMENTS



Construcció de murs prefabricats de fusta amb aïllament de palla

CONSTRUCTORES



Constructora especialitzada en construcció ecològica amb sistema propi 2D i 3D en fusta.

Capacitat de lliurament clau en mà d'una casa de 100m² en 4 mesos.

ENGINYERIA, ARQUITECTURA i INTERIORISME

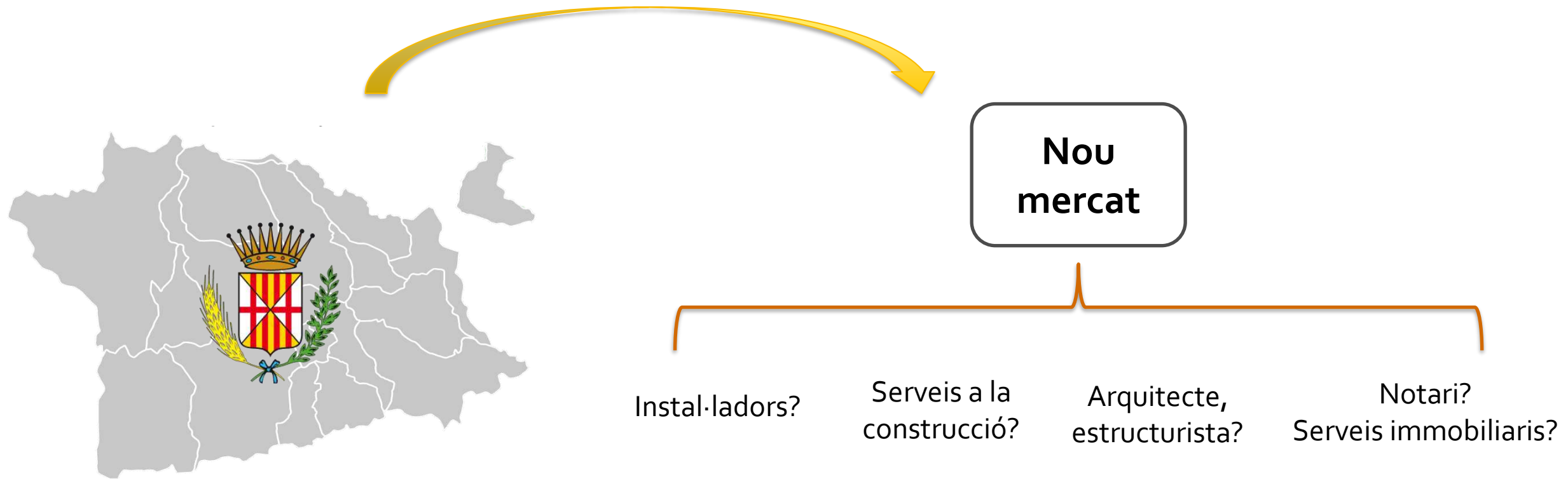


Estudi d'arquitectura especialitzat en l'assessorament per a la reducció de residus i el reaprofitament de materials.

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya

MATERIALS	FUSTERIA I TANCAMENTS	CONSTRUCTORES	ENGINYERIA, ARQUITECTURA I INTERIORISME
		Especialització en el segment	
Com podem explotar aquests avantatges competitius en nous mercats?			
col·locació)	projectes a mida i gamma		d'industrialització i
Amb quin model de negoci?			
per a usos no	en diversos casos, recents		mercat principal.
Quins proveïdors / aliances locals ens calen en els nous mercats?			
	- Presència d'empreses amb certa estructura. - Experiència de treball a fora de Catalunya.	- Segment d'empreses especialitzades en treball de muntanya per a sector públic. - Experiència en el tracte amb el client final / autopromotor.	

Els reptes del desenvolupament de nous mercats fora de la Cerdanya



Quins proveïdors / aliances locals ens calen en els nous mercats?

La diversificació de segments diferents de la 2ª residència

A quins altres segments de mercat ens podem dirigir?

- Obra nova o Rehabilitació - Unifamiliar d'alt standing en nous mercats (ex. Costa Brava, Balears?)
- Obra nova o Rehabilitació - Unifamiliar d'estil de muntanya en altres zones pirinenques (Cerdanya Francesa, Andorra, Ripollès, Garrotxa...)
- Obra nova – futura HPO Cerdanya?
- Rehabilitació – Cerdanya?
- Equipaments públics (ex. Futur Arxiu Comarcal)
- ...

1a Residència
cases, blocs
d'habitatges....

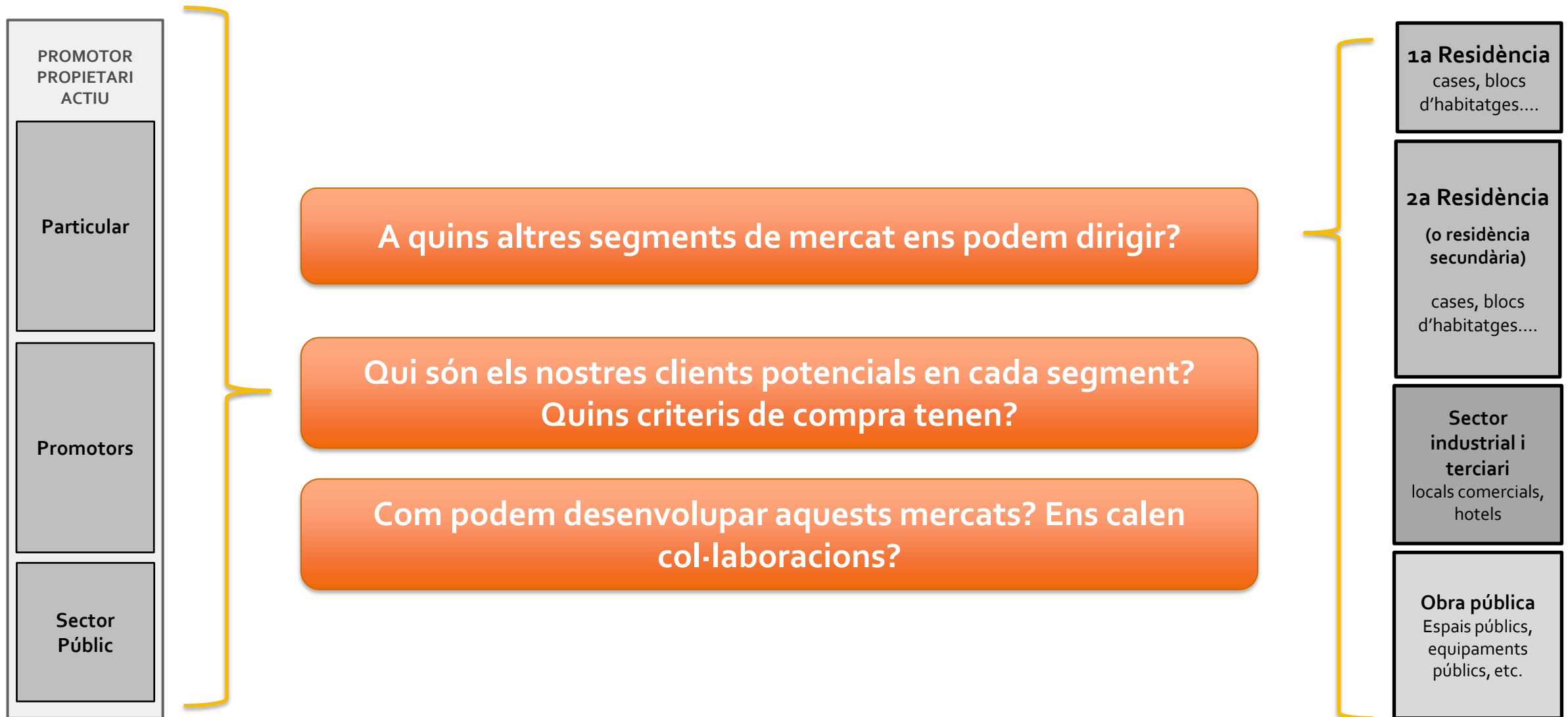
2a Residència
(o residència
secundària)

cases, blocs
d'habitatges....

**Sector
industrial i
terciari**
locals comercials,
hotels

Obra pública
Espais públics,
equipaments
públics, etc.

La diversificació de segments diferents de la 2ª residència



La diversificació de segments diferents de la 2ª residència

Projecte impulsat per la Confederació d'Artesans i Petites Empreses de la Construcció de França per afavorir el desenvolupament de nous mercats per part de les empreses petites a través de la col·laboració.



Han desenvolupat una app (GM3 3 CLICS) per generar projectes col·laboratius per a obres concretes i constituir UTE's.



GME 3 CLICS

- Borsa d'obres
- Directori d'empreses disposades a constituir UTE
- Accés a contractes legals automatitzats i segurs (acord de cocontractació i contracte privat de cocontractació d'obra a signar amb el client).

Àmbit de treball	Potencials actuacions
1. Posicionament en nous mercats geogràfics i explotació avantatges competitius per a tots els agents de la cadena	1. Realització viatge / missió a un mercat d'interès comú 2. Identificació de potencials clients en nous mercats objectiu 3. Suport al desenvolupament de solucions o models de gestió que facilitin el desenvolupament de nous mercat 4. Elaboració guia sobre passos per al compliment de requisits mercat francès i acompanyament d'empreses
2. Desenvolupament de cadena de proveïdors en mercats destí	5. Identificació de proveïdors en mercats objectiu 6. Explorar oficines tècniques conjuntes en mercats d'interès.
3. Diversificació de segments de mercat diferents de la 2ª residència	7. Suport a la concurrència en concursos de futurs projectes d'HPO, o altra obra pública. 8. Estudi de nous mercats i criteris de compra 9. Foment d'aliances entre empreses per al desenvolupament de nous mercats 10. Formació en licitacions públiques en mercats objectiu

Votació sobre priorització d'actuacions potencials

Potencial actuació	Vots
10. Formació en licitacions públiques en mercats objectiu	7
4. Elaboració guia sobre passos per al compliment de requisits mercat francès i acompanyament d'empreses	7
9. Foment d'aliances entre empreses per al desenvolupament de nous mercats	6
2. Identificació de potencials clients en nous mercats objectiu	6
8. Estudi de nous mercats i criteris de compra	4
3. Suport al desenvolupament de solucions o models de gestió que facilitin el desenvolupament de nous mercat	4
5. Identificació de proveïdors en mercats objectiu	4
6. Explorar oficines tècniques conjuntes en mercats d'interès.	2
7. Suport a la concurrència en concursos de futurs projectes d'obra pública (HPO, equipaments, obres....)	2
1. Realització viatge / missió a un mercat d'interès comú	-

Principals conclusions GT

- Actualment ja hi ha empreses que treballen en mercats de fora de la Cerdanya, com la Costa Brava, la Cerdanya Francesa, Portugal...
- El desenvolupament de nous mercats s'ha de fer aprofitant els avantatges competitius que té la cadena de valor de la construcció a la Cerdanya, com per exemple la qualitat que pot ser un element de posicionament en nous mercats.
- S'identifiquen diverses zones d'interès per al creixement com el Pirineu Francès o la Costa Brava, o penetrar més en la Cerdanya Francesa.
- El coneixement proactiu de clients en aquests mercats destí (promotores? Constructores?) i de prescriptors (decoradors? Arquitectes?) és el pas previ a poder penetrar-hi.
- Per a obrir nous mercats és important definir bé sota quin model – per exemple, fent la subcontractació local en el mercat destí però en col·laboració amb la cadena industrial de la Cerdanya.
- Un dels colls d'ampolla per obrir alguns mercats com el francès és el desconeixement dels processos i tràmits administratius.
- A més de l'obertura de nous mercats, també apareix com a rellevant la diversificació en segments diferents de l'obra nova de 2^a residència, com l'obra pública o la rehabilitació.
- La gran rehabilitació apareix com a segment rellevant però una de les barreres que s'identifiquen és la dificultat d'aprofitar les ajudes públiques disponibles – una oportunitat de negoci podria ser fer alguna aliança amb alguna empresa de l'àmbit de la gestió administrativa per a fer una “oficina tècnica de la rehabilitació” i tramitar les ajudes.

Cluster Development

Ferran Piqué - fpique@cluster-development.com

Lluís Ramis - lrakis@cluster-development.com



twitter.com/CLUSTER_DVLPMT

CLUSTER | DEVELOPMENT

Barcelona | Bucaramanga | Medellín | Lima