



FASE 1: TREBALL PREPARATORI

INFORME DE LA SESSIÓ DE DEBAT SECTORIAL:

DIVERSIFICACIÓ, TRANSFORMACIÓ ECONÒMICA I DIGITAL

INFORME DE LA SESSIÓ DE DEBAT SECTORIAL: DIVERSIFICACIÓ, TRANSFORMACIÓ ECONÒMICA I DIGITAL

Dia: 08/10/2025	Hora: 10.00h	Lloc: Ingeni Coworking Europa
Participació: 9 persones (3 dones i 6 homes)		

Ordre del dia de la sessió

- Benvinguda institucional i presentació genèrica del procés i de la sessió
- Contextualització i explicació de la dinàmica que es realitzarà i del programa de la jornada **5'**
- Presentació d'informació de context **15'**
- Treball en grups: Identificació de característiques d'un futur a assolir/ un futur a evitar en relació a l'àmbit de debat de referència del sector **20'**
- Treball en plenari: Posada en comú i classificació de les targetes **20'**
- Treball en plenari: Identificació de reptes/dificultats per assolir el futur desitjat **50'**
- Distribució d'un qüestionari d'avaluació **5'**
- Agraïments i comiat

Introducció a la sessió

Elisenda Vives i Manel Riera, copresidents del Comitè Rector del procés participatiu "Tracem el futur d'Andorra en un món que canvia", donen la benvinguda a la sessió i contextualitzen que aquest projecte té l'objectiu de definir, de manera col·lectiva, els reptes de l'Andorra dels pròxims anys.

Indiquen que aquestes sessions, organitzades amb la voluntat de recollir aportacions de la ciutadania, dels agents socials, econòmics i culturals, són una primera fase del projecte. Durant el mes de gener del 2026 s'impulsarà una assemblea ciutadana, la segona fase del procés, formada per una mostra representativa de la societat andorrana.

Yvan Lara, d'Andorra Recerca i Innovació, explica que aquest procés participatiu està impulsat des del Govern, el Consell General i els Comuns. La secretaria tècnica és assumida per Andorra Recerca i Innovació i compta amb el suport tècnic de la Secretaria d'Estat d'Igualtat i Participació Ciutadana. Afegeix que s'ha contractat a una empresa per dinamitzar les sessions sectorials i parroquials amb la ciutadania, EDAS. Remarca que aquest treball parteix d'un exercici previ de definició de reptes de futur de la societat andorrana, recollits en el procés "Andorra: reptes de futur" dut a terme l'any 2021.

Manel Gil, d'EDAS, planteja que l'objectiu de la sessió és doble:

- D'una banda, construir una visió en positiu, sobre quin és el futur desitjable en relació amb els àmbits de debat en el context andorrà.
- D'altra banda, identificar des de la perspectiva de les participants què cal tenir en compte per assolir aquest futur desitjat, és a dir, recomanacions.

Recull d'aportacions de la sessió

En relació a les visions de futur i els escenaris desitjables, es recullen les següents aportacions:

- **Diversificació, transformació econòmica i digital:**
 - Una Andorra que hagi arribat a un equilibri econòmic entre sectors tradicionals, que són el seu nucli i la doten de caràcter i conserven la seva identitat, i sectors emergents, que generen riquesa i noves oportunitats. Aquests sectors emergents i innovadors haurien d'estar orientats a complementar àrees en les que Andorra ho està fent bé i està funcionant, com el sector comercial i del turisme de neu (s'assenyala que un model d'èxit en aquest sentit és Màlaga, que va apostar fa uns anys per un hub tecnològic que ha funcionat molt bé i ha situat la ciutat al mapa nacional com a laboratori tecnològic i és un pol d'atracció de talent, però alhora és una ciutat que ha conservat la seva identitat i que segueix tenint sectors tradicionals forts.).
 - Un país amb un model econòmic que depengui menys del sector turístic i dels serveis i fomenti el sector tecnològic i de la innovació, poc intensiu en mà d'obra, amb un valor afegit i que atrau a treballadors amb capacitat econòmica.
 - Un país amb capacitat per retenir el talent nacional i atraure l'extern.

Per tal d'assolir aquests futurs desitjables, les participants fan algunes recomanacions:

- **Diversificació, transformació econòmica i digital:**
 - Preveure infraestructures que permetin fomentar l'arribada d'empreses del sector tecnològic i de la innovació, com incubadores d'empreses o hubs tecnològics.
 - Definir un marc regulador que permeti que empreses del sector tecnològic i de la innovació puguin aterrar al país.
 - Definir un marc fiscal favorable que sigui pol d'atracció d'empreses del sector tecnològic i de la innovació.
 - Fomentar la creació d'una xarxa d'universitats especialitzades en tecnologia i amb reconegut prestigi internacional, amb capacitat per formar al talent andorrà i atraure'n de fora.
 - Facilitar la formació i el creixement del talent de talent especialitzat en el sector tecnològic, format a Andorra i amb projecció exterior.
 - Preveure habitatges per a estudiants universitaris, tant nacionals com de fora, que acompanyin la creació d'una xarxa universitària.
 - Promoure sectors econòmics que siguin menys intensius en mà d'obra, amb un valor afegit, escalables i no consumidors de recursos ambientals, com el sector biosanitari.
 - Aconseguir que els patrimonis econòmics nacionals inverteixin al país, a partir de la col·laboració entre aquestes persones i el sector públic.
 - Promoure sectors econòmics que tinguin capacitat d'incrementar les exportacions del país i equilibrar així la balança entre importacions i exportacions, per exemple petita indústria de manufactures.

- Definir un sistema d'incentius perquè el jovent andorrà que es forma fora pugui emprendre al país.
- Aprofitar la definició d'Andorra i la seva ubicació als pirineus com a refugi climàtic per tal de promoure sectors econòmics relacionats.
- Regular el preu de l'habitatge per tal de garantir que les persones que volen treballar i desenvolupar el seu projecte vital al país tinguin la possibilitat.
- Definir un model de governança que lideri la transformació i diversificació econòmica del país i que compti amb la participació dels agents públics i dels privats, amb recursos econòmics per promoure aquesta consolidació i adaptació dels sectors tradicionals i la i l'arribada i implementació dels emergents.

Conclusions de la sessió

Es planteja la necessitat que Andorra trobi, en perspectiva de futur, un **punt d'equilibri entre els sectors tradicionals** i que actualment tenen el principal pes en l'activitat econòmica del país —**com el comerç i el turisme de neu**— i **els nous sectors emergents**, de caràcter tecnològic i innovador. Aquest equilibri hauria de permetre **preservar la identitat econòmica i cultural del país** alhora que s'impulsa una **diversificació que generi riquesa, estabilitat i noves oportunitats laborals**.

Els sectors emergents es visualitzen no com una substitució total, sinó com un **complement estratègic** als que ja funcionen, contribuint a modernitzar-los i a fer-los més sostenibles, **tot i que també com a exploració de nous horitzons**. El país hauria de ser capaç d'impulsar mesures que facilitin que el teixit empresarial dels sectors emergents tinguin interès en situar-se a Andorra.

Es posa en relleu el cas de Màlaga com a exemple inspirador, una ciutat que ha sabut impulsar una incubadora tecnològica d'èxit, sense perdre la seva essència ni la força dels seus sectors tradicionals. El model de Màlaga serveix per reflexionar sobre la **dicotomia entre mantenir i transformar** l'economia andorrana, on la majoria de les participants coincideixen que la clau no és substituir, sinó **enfortir els sectors tradicionals a través de la innovació i la digitalització**. Així, la visió de futur proposa una Andorra on **els sectors clàssics es dignifiquen i modernitzen mitjançant la tecnologia**, mentre que els **nous sectors exploren tendències emergents** i obren nous horitzons econòmics complementaris.

En aquest sentit, es reconeix la importància del turisme com a motor econòmic del país, però també la necessitat de **reduir-ne la dependència** d'un sector econòmic que tendeix a esgotar-se i que genera **tensions estructurals: necessitat creixent de mà d'obra**, que a la seva vegada genera una **demanda elevada d'habitatge i un alt consum energètic**.

Per tant, les participants apunten cap a la necessitat de repensar el model econòmic i definir un full de ruta de sectors d'especialització, basat en les capacitats i oportunitats pròpies del país. Entre les línies d'especialització més destacades, s'apunta el **sector tecnològic i de la innovació digital**, que podria posicionar Andorra com una **"e-factory"**: un entorn que atrau empreses i professionals gràcies a una **fiscalitat competitiva, un marc jurídic segur, una bona qualitat de vida i una aposta decidida per la recerca i la innovació**.

Un element clau del futur desitjable és la **capacitat del país per retenir el talent nacional i atreure talent extern**, oferint condicions laborals, formatives i vitals que facin d'Andorra un lloc atractiu per viure i treballar. Aquesta aposta per les persones s'entén com a fonament per consolidar un **ecosistema innovador i competitiu**, i com una inversió directa en el capital humà del país.

En conjunt, aquestes visions projecten una **Andorra que diversifica la seva economia**, que combina sectors tradicionals amb d'altres més innovadors, que aposta pel coneixement i la tecnologia com a motors de progrés, i que vol construir un **model econòmic més sòlid, sostenible i humà**.