



CATALUNYA COMPETITIVA

LLIBRE BLANC

PER UNA CATALUNYA COMPETITIVA

cecot

accede
 ASSOCIACIÓ CATALANA
 D'EXECUTIUS DIRECTIUS I
 EMPRESARIS LLEVANTS **20**

C
 Cambra de Comerç
 de Barcelona

UEI
 UNIO EMPRESARIAL

AEG
 ASSOCIACIÓ D'EXECUTIUS I
 EMPRESARIS DE GIRONA

AQG
 ASSOCIACIÓ GIRONINA D'EMPRESARIS

AEDSA

INNOBAIX
 Innovació i desenvolupament econòmic a través de la innovació

dxf
 comers pel futur

ACAES
 Associació Catalana d'Executius i Empresaris

Sumari

Resum.....	2
1. Explicació sobre els fòrums.....	3
2.1 Fòrum 1: De quina manera es pot donar major liquiditat a les empreses.....	3
2.2 Fòrum 2: De quina manera es pot impulsar l'emprenedoria.....	4
2.3 Fòrum 3: Mesures i estratègies per evitar el tancament de les nostres empreses en un futur immediat.....	4
2.4 Fòrum 4: De quina manera es pot recuperar una indústria referent. El paper clau de la tecnologia	5
2.5 Fòrum 5: De quina manera es pot aplicar la llei de la segona oportunitat per a empreses en fallida	6
2.6 Fòrum 6: De quina manera es pot optimitzar l'administració pública.....	6
2. Contingut del llibre blanc.....	7
3.1 De quina manera es pot donar major liquiditat a les empreses	7
3.2 De quina manera es pot impulsar l'emprenedoria	12
3.3 Mesures i estratègies per evitar el tancament de les nostres empreses en un futur immediat	17
3.4 De quina manera es pot recuperar una indústria referent. El paper clau de la tecnologia	25
3.5 De quina manera es pot aplicar la llei de la segona oportunitat per a empreses en fallida	30
3.6 De quina manera es pot optimitzar l'administració pública	35
3. Conclusions	39
4. Annex 1	54
6. Amb el suport de:	55
7. Signatures	56

Resum

Aquest llibre inclou les propostes de millora dels principals sectors econòmics i estratègics del nostre país, extretes dels sis fòrums virtuals que s'han realitzat entre els mesos de juny i desembre de 2020.

En aquests fòrums, moderats per l'economista i periodista Victor Bottini, hi han participat les següents organitzacions i associacions:

L'ACEDE, la CECOT, la Cambra de Comerç de Barcelona, Innobaix, la Unió Empresarial (UE), Dones pel Futur, l'Associació Gironina d'Empresàries (AGE), l'Associació d'Empresaris i els Emprenedors de Girona (AEEG) i ACAES (Associació Catalana, d'Empreses de Seguretat).

L'objectiu d'aquest document és consensuar un pla estratègic per impulsar el teixit empresarial català i proposar-ne un seguit de mesures per tal de superar la crisi econòmica derivada de la Covid-19.

Per a la realització d'aquest projecte s'ha dut a terme una metodologia inclusiva, amb la qual s'ha volgut donar veu a totes les associacions que representen el teixit empresarial català. Aquesta metodologia consta de quatre nivells: selecció de les principals dificultats de la nostra economia, selecció dels especialistes de cada àmbit, debats virtuals, posada en comú i conclusions.

1. Explicació sobre els fòrums

Es tracta d'un cicle de sis fòrums impulsats per l'ACEDE, que neix fruit de la situació inèdita d'aquest últim any en la qual la societat, les empreses i els autònoms s'han hagut d'adaptar a canvis fins ara mai vistos.

L'objectiu d'aquests fòrums era la realització d'aquest document o llibre blanc amb propostes i mesures concretes, treballades conjuntament i consensuades entre empresaris i experts que representen el teixit empresarial de Catalunya, amb l'únic objectiu d'assolir un país competitiu que esdevingui un dels motors d'Europa.

En cadascun dels fòrums hi va haver una presentació, un debat posterior de 60 minuts i un resum de les conclusions com a cloenda per part del moderador.

2.1 Fòrum 1: De quina manera es pot donar major liquiditat a les empreses

- Data: 30 de Juny de 2020
- Participants:
 - Josep Marfull, soci director de La Orotava i representant de l'ACEDE
 - Enric Rius, director de Rius Consultors i representant de la CECOT
 - Pau Bestit, tresorer segon del comitè executiu de la Cambra de Comerç de Barcelona
 - Joan Maria Gimeno, assessor fiscal soci de Laudis Consultor

- Sra. Sandra Sauleda Carbonell, CEO de Sauleda Pastissers SL i en representació de Dones pel Futur

2.2 Fòrum 2: De quina manera es pot impulsar l'emprenedoria

- Data: 28 de Juliol de 2020
- Participants:
 - Pep Garcia, CEO de Maxchief Europe i representant de l'ACEDE
 - Rosa Guerrero, consultora per a la creació d'empreses a la CECOT
 - Sandra Rodríguez, responsable d'emprenedoria de la Fundació Servei Solidari i representant de Dones per al Futur
 - Ricard Carbonell, gerent de l'Associació d'Empresaris i Emprenedors de Girona (AEEG)
 - Albert Pijuan i Sala, president de la comissió d'emprenedoria i *start-ups* de la Cambra de Comerç de Barcelona

2.3 Fòrum 3: Mesures i estratègies per evitar el tancament de les nostres empreses en un futur immediat

- Data: 6 d'octubre de 2020
- Participants:
 - José Luís Llusà, soci director de Coach Consulting i membre del grup d'assessors de l'ACEDE
 - Enric Rius, president d'Autcat, assessor fiscal i representant de la CECOT

- Rosa Lladós, directora de Roigestió i representant de Dones per al Futur
- Cristina Simón, sòcia fundadora de Bufet Simón i representant de l'Associació Gironina d'Empresàries
- Jordi Pomarol, tresorer de la Cambra de Comerç de Barcelona

2.4 Fòrum 4: De quina manera es pot recuperar una indústria referent. El paper clau de la tecnologia

- Data: 20 d'octubre de 2020
- Participants:
 - Pep Garcia, CEO de Maxchief Europe i representant de l'ACEDE
 - Enric Barba, president del Club CECOT d'Innovació i Tecnologia i en representació de CECOT
 - Anna Moreu, directora de Consulting d'Oracle i en representació de Dones per al Futur
 - Jordi Farrés, president d'ADECAT i en representació d'Unió Empresarial
 - Lluís Bahamonde, president d'Innovaix

2.5 Fòrum 5: De quina manera es pot aplicar la llei de la segona oportunitat per a empreses en fallida

- Data: 17 de novembre
- Participants:
 - José María Torres, president executiu de Grupo Numintec i membre de la Junta Directiva de l'ACEDE
 - Dolors Teulé, sòcia fundadora de Teulé Advocats, especialistes en la llei de la segona oportunitat i en representació de CECOT
 - Mar Frigola, directora i fundadora de Sal de Mar i representant de l'Associació Gironina d'Empresàries (AGE)
 - Antoni Fitó, patró de la Fundació Bancària Caixa d'Estalvis i membre de l'executiva de la Cambra de Comerç de Barcelona
 - Josep Prat Riuró, advocat, membre de la Junta AEEG, delegat Gironès AEEG i vicepresident Business Angels Girona

2.6 Fòrum 6: De quina manera es pot optimitzar l'administració pública

- Data: 15 de desembre
- Participants:
 - Anna Aisa, gerent de l'ACAES (Associació Catalana d'Empreses de Seguretat) i representant de l'ACEDE

- Xavier Coronas, secretari general de la Cambra de Comerç de Barcelona
- Montserrat Ramón Surinya, directora de Fòrum Dona Activa i representant de Dones per al Futur
- Maria Rosa Agustí, presidenta de l'AGE (Associació Gironina d'Empresaris)
- José Luís Martínez Villalba, assessor en contractació administrativa de la CECOT

2. Contingut del llibre blanc

3.1 De quina manera es pot donar major liquiditat a les empreses

Davant la iniciativa de l'ACEDE de crear "El Llibre Blanc per a una Catalunya Competitiva", i havent organitzat els cicles de sis Fòrums amb diferents temàtiques en què diferents empresaris, autònoms i membres de diferents associacions de tots els àmbits, hem pogut aportar i suggerir la nostra experiència en uns moments tan crítics i excepcionals com els que estem vivint. Uns temps en què les empreses i autònoms hem hagut de fer front a les incerteses i a les decisions dels nostres polítics, que diverses vegades han estat preses a corre-cuita i han provocat una sensació d'improvisació i manca de professionalització.

És obvi també, que hi ha sectors més afectats que altres.

Així doncs, hem posat el nostre granet de sorra perquè el llibre arribi a l'Administració i, a fi de bé, es trobin les mesures i ajudes adequades per construir una Catalunya amb futur, ja que sense PIMES, empresaris i empresàries, emprenedors i autònomes no n'hi haurà FUTUR.

Comparteixo les nostres aportacions com a representat de Dones per al Futur, en el 1er Fòrum, **“De quina manera es pot donar major liquiditat a les empreses per a la seva supervivència”**

Les mesures proposades són :

- A. ICOS
- B. FONS EUROPEUS
- C. INJECCIÓ DIRECTA A LES PIMES
- D. MORATÒRIA D'IMPOSTOS
- E. POLÍTICA DE REDUCCIÓ DELS IMPOSTOS
- F. POLÍTICA DE MOROSITAT
- G. POLÍTIQUES ESPECIALS PER AUTÒNOMS PER ERRADICAR I FER AFLORAR LA ECONOMIA SUMERGIDA

Aquestes mesures són bàsiques per a la subsistència de les nostres PIMES en aquests moments tan convulsos de crisi profunda mundial, en què la majoria de governs dels països han optat per donar suport a les empreses injectant-hi diners a fons perdut i donant-hi liquiditat per protegir el teixit empresarial i evitar-ne l'allau de tancaments; malauradament aquesta estratègia deixa les PIMES catalanes en una diferència competitiva negativa respecte de les europees.

És molt important la implicació de l'administració, i la seva funció és endeutar-se amb vista al futur; nosaltres, les empreses, ja ho hem fet i no ens queden gaire recursos més.

Ara és el moment de prendre decisions excepcionals perquè la situació hi obliga i per evitar la mort de més empreses.

1- **Les solucions financeres** emprades per ajudar les empreses en aquesta pandèmia, com ara els **ICOS** i altres mecanismes financers, han estat una bona eina per sortir del pas davant l'impacte inicial i no previst de la pandèmia.

Avui tenim més perspectiva de com ha anat i l'expectativa de com anirà i quines repercussions econòmiques tindrà. Els governs han establert, com a única alternativa, l'endeutament de les empreses però **també és necessari l'endeutament de l'Estat** i la transferència directa de diners a les empreses perquè la situació deixi de ser insostenible. Així doncs, aquestes solucions financeres han resultat insuficients i hauria estat bé preveure finançaments estrangers o mecanismes més globals per aconseguir liquiditat per a les empreses i, sobretot, una línia ICO per a les més febles: les petites empreses i els autònoms.

El govern ha **ampliat 1 any més** la carència i els terminis fins a un màxim de 8 anys , però **encara és insuficient** respecte als requeriments de solvència que les PIMES necessiten per poder fer front a la reorientació empresarial que l'entorn actual exigeix. També és insuficient per recuperar el mínim equilibri financer en aquells casos en què hi ha hagut una elevada afectació de l'activitat sense compensacions directes.

- **Condonació** de part dels crèdits ICO concedits, com a compensació de les pèrdues ocasionades per les constants restriccions de l'activitat sofertes durant el 2020 i 2021.
- **Ampliació de terminis de l'amortització** dels crèdits ICO, per donar pulmó a les empreses que porten un any amb l'activitat minvada.
- **Nous crèdits ICO** per a les empreses que ho requereixin, amb més facilitats i controls que protegeixin l'empresa dels tractes abusius dels bancs.

2- ERTOS: una bona mesura

- **Ampliació dels ERTOS** fins a finals de 2021 .
- **Aplicació de mesures de reequilibri** de llocs de treball que siguin flexibles i permetin evitar el tancament d'empreses.
- **Exoneracions** adequades a les empreses que han vist restringida la seva activitat i revisar-ne segons sectors. Els empresaris no s'han d'endeutar per pagar la Seguretat Social.
- El treballador no pot perdre tant poder adquisitiu, estar mesos sense cobrar ni reduir l'atur, i cal donar-li més facilitats per contactar amb el SEPE.

3- Fons Europeus

- Que les ajudes de Europa **siguin ràpides i assequibles a totes les empreses**, que hi hagi un control de transparència a l'hora d'atorgar-les, i es creï una plataforma per donar suport a **empreses PIMES i als autònoms**.
- **És un problema** que totes les empreses estiguin en condicions de fer inversions - encara que siguin del 30%-, i en alguns casos hagin de pagar per endavant en un moment tan crític, i és una discriminació per a les que no tenen liquiditat i estructura, atès que les exclou dels Fons Europeus.
- **La finalitat del pla europeu d'accelerar la transició ecològica i digital de l'economia**. Només podran optar a aquests fons les empreses que disposin de la solvència necessària per afrontar projectes d'inversió d'aquesta magnitud, mentre que les PIMES i autònoms en quedaran fora. Cal que aquestes ajudes beneficiïn a qui ho necessita i no només a les grans empreses.

4- Injecció directa a les PIMES

- **Subvencions directes a fons perdut** per compensar la pèrdua d'activitat, similars a les que s'estan duent a terme en altres països de la UE: **injecció d'ajudes directes, globals i incondicionals a les empreses, autònoms afectats. Suspensió de la quota de autònom fins que la situació de crisi provocada per la pandèmia hagi passat.**

5- Moratòries dels Impostos

- Pel que fa a la fiscalitat, hauríem d'incorporar **majors moratòries** en els impostos. Els petits empresaris, els autònoms i les PIMES en general haurien de tenir més facilitat de perllongar els impostos en el temps. També caldria fer liquidacions de l'IVA amb criteris de caixa i **suprimir els impostos** i les taxes durant els períodes de tancament i reducció de l'activitat.

6- **Ara no és el moment d'apujar impostos.** S'han de disminuir i ajustar-los per oxigenar les empreses amb l'objectiu que puguin recuperar-se d'aquesta crisi.

7- **Imposar un règim sancionador que reguli la morositat**, de tal manera que aquells qui prestin serveis a les grans empreses rebin els diners en els terminis que preveu la llei, és a dir, 30 dies per part de l'administració pública i 60 dies per a les empreses.

Per tant, cal que els polítics recolzin les PIMES, i ens aportin la liquiditat que necessitem. **Ara toca que els Governos s'endeutin.**

En aquesta crisi sanitària, motivada per una pandèmia mundial -i no perquè s'hagin fet malament les coses o hagi existit mala gestió per part de les nostres empreses-, les empreses, PIMES i autònoms som

el futur de Catalunya i, si fins ara hem estat competitives, hem de continuar sent-ho!!

Necessitem que els nostres impostos arribin on han d'arribar i "aprimar" l'estructura política de tots els àmbits. Ser objectius amb els recursos que generem, i tallar de soca-rel tots els privilegis polítics adquirits d'una societat rànica que no són compatibles amb el segle XXI.

En definitiva, necessitem un Govern més eficaç, professional i honest amb una vessant de gestió pública professional, i liderat per dones. I amb l'aplicació de la perspectiva de gènere en totes les polítiques públiques

3.2 De quina manera es pot impulsar l'emprenedoria

El **foment de l'emprenedoria**, la **cultura i l'actitud emprenedora**, així com la millora de la **imatge** de l'emprenedor a la societat, haurien de ser els eixos vertebradors de qualsevol política econòmica encaminada a fomentar la competitivitat de la nostra economia.

En el marc de **crisi econòmica sobtada, intensa i complexa generada per la Covid-19**, encara s'ha fet més palesa la importància de la funció dels emprenedors i l'emprenedoria. Malauradament, la destrucció d'empreses i llocs de treball en un període de temps tan breu està assolint una magnitud inèdita en les darreres crisis. En aquest context, els emprenedors han d'esdevenir el motor de creació de noves empreses i generació de llocs de treball. L'emprenedoria és el

catalitzador de la **creativitat i la innovació**, un instrument fonamental per materialitzar la **transferència de coneixement** provinent del **món de la recerca**. És un vehicle de creació d'**ocupació de qualitat i atracció d'inversions**. En definitiva, és fonamental per a la **competitivitat** de l'economia catalana en un **entorn competitiu global, hiperconnectat i amb canvis tecnològics exponencials** on la competitivitat ve determinada pel **coneixement, el talent i la tecnologia**.

En l'àmbit de la iniciativa emprenedora, també cal tenir en compte la necessitat de la **intra-emprenedoria al nostre teixit empresarial**, és a dir, la necessitat de tenir **emprenedors interns que siguin l'element dinamitzador de canvi i innovació des de les pròpies organitzacions**.

Així doncs, un dels elements clau per **superar aquesta crisi** han de ser les **polítiques** adreçades a augmentar-hi les **vocacions emprenedores** i el nombre de **nous projectes emprenedors**. Polítiques orientades a fomentar la **creació d'empreses** que tinguin un fort **impacte en el PIB**, així com en l'**ocupació, la innovació i la internacionalització** generada per elles. A més, aquestes polítiques haurien de preveure els motius que generen l'elevadíssima **taxa de mortalitat** de les *start-ups* i articular mesures per reduir-la notablement.

A continuació, exposarem les **propostes principals** que es van debatre i consensuar en el **fòrum d'emprenedoria** organitzat el 14 de juliol de 2020:

1. Cal fomentar l'**emprenedoria** i els **emprenedors** pel gran impacte que tenen en la **competitivitat** de l'economia. Abans de la crisi ja estàvem immersos en un entorn VUCA, global, digital, hiperconnectat i tecnològic. En aquest entorn l'emprenedoria:
 1. És motor de **creativitat, innovació i disrupció**.
 2. Atrau **talent i coneixement**.
 3. Crea **ocupació de qualitat**.

4. Atrau **inversió local i internacional**.
 5. És un vehicle fonamental per materialitzar la **transferència de coneixement** provinent del món de la recerca.
2. Necessitem urgentment una **Llei d'emprenedoria** nova i adequada. Una política efectiva de foment de l'emprenedoria requereix una llei transversal i moderna que atengui els canvis en **l'entorn econòmic i tecnològic** i les noves característiques de la **competència global**. Una llei que aposti per la **simplificació administrativa** i que creï el **marc legal** necessari per tal que les *start-ups* trobin **l'ecosistema** adequat al nostre país. En aquest nou entorn competitiu, la llei d'emprenedoria ha de preveure temes claus per a les *start-ups*, com ara la **facilitat i simplificació** de tràmits per a la **creació de noves societats, l'atracció, formació i retenció de talent, la transferència de coneixement, l'atracció de finançament internacional, la protecció en forma de patents i protecció de la propietat intel·lectual, la internacionalització...**
3. Les **mesures per fomentar l'emprenedoria** han de ser transversals i s'han d'impulsar des de diferents àmbits:
- a. **Polítiques educatives** i de formació de **talent**.
 - b. **Polítiques fiscals** favorables a les empreses de nova creació (bonificacions i exempcions d'impostos i quotes de la seguretat social en les primeres etapes de creació de les empreses...).
 - c. Polítiques que atraguin els **inversors** i en facilitin el **finançament**.
 - d. **Canvis en l'administració pública** (simplificació, reducció de la burocràcia, eficiència...).

- e. Programes d'**acompanyament** a emprenedors i *start-ups* perllongats en el temps.
 - f. Foment de la **internacionalització**.
4. Fomentar la creació d'un **ecosistema** que pensi en clau emprenedora. Més enllà de crear un niu d'empreses, hem de promoure polítiques de **suport i acompanyament** continuades a les persones que volen i decideixen entrar en l'àmbit de l'emprenedoria. Això s'ha de fonamentar en una **formació continuada** i la facilitació de serveis de **mentoratge** per part de professionals qualificats.
5. La crisi provocada per la Covid-19 ha accelerat molts processos, sobretot en l'entorn digital. Les *start-ups* són, essencialment, una font d'**innovació i recerca constant** de noves vies per generar **valor** als seus clients.
6. L'accés al **finançament** és fonamental per a les noves empreses. Els models de finançament s'han de redefinir per tal d'adaptar-los als **projectes i necessitats dels emprenedors**, impulsant-ne mesures que facilitin i atraguin el **finançament** necessari. En aquest context és molt important facilitar i regular **nous canals de finançament** més enllà del finançament bancari tradicional: ***crowdfunding, crowdlending, préstecs públics, business angels, venture capital...*** Tots ell s'han de vehicular per mitjà d'una **lleï d'emprenedoria** innovadora i d'una **política fiscal** que faci atractiva la inversió en *start-ups* catalanes. Així mateix, és necessària la implicació en aquest punt de les **institucions** properes del territori, dels **ajuntaments** i de les **entitats locals**.

7. L'emprenedoria és una **actitud davant la vida**. Cal fomentar aquest **esperit emprenedor** des del començament de les etapes educatives. És molt important millorar la **imatge i el reconeixement socials de l'emprenedor**.
8. També cal donar suport a l'**emprenedoria social** i fomentar-hi l'accés dels col·lectius més desfavorits per tal que puguin accedir als projectes emprenedors.
9. Estem vivint en un entorn de **canvi tecnològic** continu i s'ha de preveure que la **tecnologia** determina i determinarà la competitivitat present i futura. En aquest entorn l'administració ha d'apostar per la **digitalització**. Cal **facilitar la creació d'empreses** i reduir-ne els costos, els tràmits i els temps de constitució. Podem fixar-nos en exemples com ara el de Letònia, on els emprenedors poden crear una empresa per mitjà d'un *smartphone*.
10. Barcelona ha esdevingut un model d'èxit global com a *hub* d'**emprenedoria tecnològica**. No obstant, cal donar suport a qualsevol **iniciativa emprenedora** en qualsevol sector d'activitat. La **tecnologia** és el *core business* de moltes iniciatives emprenedores, però també cal veure-la com a **eina transversal** que ajudi a **re-imaginar i innovar** en tots els àmbits dels models de negoci nous o ja existents.

Cal, doncs, incentivar les **vocacions emprenedores** des de tots els àmbits per tal que la decisió d'emprendre sigui, cada vegada més, fruit d'un propòsit voluntari i no pas de la necessitat (emprenedoria reactiva). La gestió de la **incertesa** i el **risc** és inherent a la iniciativa emprenedora. L'emprenedoria no és un camí fàcil i comporta sacrificis

i riscos, per aquest motiu les polítiques públiques han d'anar encaminades a **fomentar, acompanyar i reconèixer** la tasca de creació de valor de les persones que emprenen.

Si mirem el nostre entorn, veurem que **els països amb índex de felicitat més elevats del món (Noruega, Dinamarca, Islàndia, Suïssa, Holanda, Canadà...)** que, a la vegada, són els països amb models d'innovació més solvents, **rendes més altes i majors nivells de benestar**, es caracteritzen per tenir una **visió molt favorable de la iniciativa emprenedora i l'activitat empresarial**. D'altra banda, aquests països també comparteixen unes **polítiques de redistribució molt eficaces, una elevada sensibilitat social i una gestió pública professional, honesta i eficaç**.

3.3 Mesures i estratègies per evitar el tancament de les nostres empreses en un futur immediat

Amb la iniciativa de l'ACEDE, aquests darrers sis mesos s'han organitzat un conjunt de sis fòrums per a una Catalunya competitiva; un projecte al qual s'hi ha unit un volum important i representatiu del teixit empresarial del país - ja siguin associacions, patronals diverses o unions empresarials apolítiques-, que ha desenvolupat un treball en equip per **suggerir i debatre mesures que cal fomentar i traslladar al nostre Govern i a la ciutadania**, per assolir una Catalunya competitiva i de rellevància indiscutible en aquests moments.

Aquestes mesures i estratègies proposades són essencials, especialment en aquest moment de crisi profunda, global i mundial.

Perquè cal recordar que les **situacions excepcionals** requereixen **mesures excepcionals**. Significa adaptar-se al moment i estar a l'alçada de les circumstàncies. I **sabem que Catalunya ho pot fer**: només necessitem la implicació de tothom, des de baix fins a dalt.

Però, malauradament, **si no sabem precisar quines són les prioritats difícilment podrem encertar les decisions**.

Per evitar que les empreses tanquin, en primer lloc cal recordar que són les empreses catalanes; per això aquí hi incloem no només les de gran volum -tant de volum de mercat com d'abast territorial- sinó també les petites i mitjanes empreses, però sense oblidar en cap moment els autònoms. Atès que els autònoms componen la majoria del nostre país i, ensems, en representen la nostra essència i diversitat.

Catalunya és un país que engloba tots els colors del ventall cromàtic i que, amb la seva varietat territorial, cultural i d'oficis, esdevé única.

És l'absoluta i preuada diversitat. I aquest valor cal, no només conservar-lo, sinó fomentar-lo. Perquè significa la nostra essència i **ens identifica**, tant amb el nostre passat com amb el nostre futur: amb el futur que volem.

Per tant, i com a coordinadora d'aquest Tercer Fòrum, i actuant com a portaveu de l'Associació Gironina d'Empresàries, presentaré la síntesi de les conclusions que vam assolir en aquell debat tots els participants (ACEDE, CECOT, DonesxFutur, Cambra de Comerç i AGE), precedit d'un treball previ i consens, evidentment.

Les conclusions assolides per evitar que les empreses tanquin se sintetitzen en diverses actuacions i mesures, que cal adaptar a les possibles alternatives en què es puguin trobar les nostres empreses.

És a dir, davant d'una crisi greu i insostenible com l'actual, les empreses es poden veure abocades al seu tancament, de manera que **proposem diverses opcions i mesures concretes que puguin evitar-ho.**

Tot això, sense oblidar la necessitat que vagin acompanyades d'altres aspectes -a banda dels més tècnics i dotats d'habilitats *hard*- com ara les més personals, emocionals i d'empatia, anomenades *soft skills*. Atès que aquesta crisi no és com cap altra, i per tant, no es pot tractar de la mateixa manera si volem aconseguir resultats diferents.

Val a dir que en resum, podríem distingir quatre situacions:

❖ Absorcions / fusions

- ❖ Col·laboracions
- ❖ Concursos de creditors
- ❖ Tancament inevitable

Per aquest motiu, i **per evitar caure en la darrera i més tràgica de les alternatives, proposem les mesures següents**, resumides a mode de conclusions i que diversifiquen les situacions i mesures que caldria prendre:

➤ QUAN ES PRODUEIXI UNA COMPRAVENDA D'EMPRESES:

- 1) És indispensable disposar d'uns balanços i comptes clarificadors, entre els quals l'EBITDA real és fonamental: **aquest indicador financer ha de ser rigorós per permetre que l'empresa compradora pugui suportar aquesta integració** i no l'aboqui a una situació fictícia i insostenible.
- 2) Cal disposar d'**un pla de tresoreria alineat amb l'estratègia de la companyia**. Aleshores, si disposem de claredat i una línia d'actuació clara, la negociació bancària serà més profitosa.
- 3) A més a més, esdevenen essencials les **ampliacions de crèdit i les concessions de carències superiors en el temps**, per alleugerir la tensió financera en els balanços. Per tant, les empreses i els autònoms han d'exercir pressió a les entitats de finançament, atès que aquestes mesures són les que sostindran les empreses i en permetran la recuperació. **El Govern hauria de promoure-les.**

- 4) Cal impulsar el canvi en el ràting que les empreses fan dels seus clients. **L'anàlisi de risc ha de canviar radical i profundament.** Els bancs han de tenir el mateix comportament amb les empreses. Hem de deixar de qualificar de fracàs un daltabaix empresarial.

➤ Quan es decideixi **FOMENTAR LA SUPERVIVÈNCIA DE LES EMPRESES A TOTS ELS NIVELLS** i en totes les seves fórmules:

- 1) Cal fer una seriosa aposta pel finançament col·lectiu en totes les vessants del *crowdfunding o micromecenatge*. Aquesta opció de finançament online és sovint tot un èxit i cal difondre-la.
- 2) És important posar en valor la **qualitat del projecte**. I, lligat amb el punt anterior, poden sorgir-hi promotors interessats de qualsevol racó de món, que sense aquesta difusió mai apareixerien.
- 3) De la seva banda, **els empresaris i autònoms han de ser valents a l'hora de fusionar-se i han de creure en l'equip, en el projecte**, en la visió i disposar **d'un bon lideratge emocional** en aquest camí.
- 4) La suma dels aspectes anteriors proveirà de majors possibilitats d'èxit a la supervivència de les empreses que sorgeixin d'enteses (adquisicions, fusions, etc).

➤ Quan **S'OPTI PER LA FUSIÓ D'EMPRESES, ABSORCIIONS** :

- 1) Cal **reconsiderar a fons les subvencions** que fan les diferents administracions a les empreses: sovint són **inefícaces** i

inaccessibles. Per tant, cal analitzar la complexitat d'accedir-hi i l'excessiva burocràcia que tenen.

2) Malauradament **no existeixen mecanismes per facilitar les fusions d'empreses.**

Resulta sorprenent o, millor dit, incongruent, que no es promogui ni es premii de cap manera una fusió o una absorció. És a dir, que davant de dues empreses en crisi -o com a mínim d'una d'elles- **no es valorin els enormes avantatges recíprocs entre l'administració i l'empresariat** que suposa la seva viabilitat.

3) L'atreviment que es requereix a l'empresariat -i que estem disposats a fomentar i oferir-, també ha d'anar acompanyat d'una **gosadia política** i això significa **afegir-hi suport legislatiu i real:** privilegis fiscals i laborals. Aquests "privilegis", com ara la condonació de deutes i facilitat de tràmits, desembocaran en uns beneficis *win-win* entre les empreses i l'administració.

4) L'administració i el Govern han de tenir una **mirada ampla i llarga**, atès que a mig termini els beneficis del suport proposat a les empreses es fa evident.

➤ **LA IMPORTÀNCIA DE LES HABILITATS FEMENINES EN AQUESTA CRISI**

1) En totes aquests opcions -col·laboracions, fusions i absorcions i, fins i tot, en un concurs de creditors-, des de l'empresariat **català reivindiquem el paper rellevant de les habilitats de les dones.**

2) És a dir, cal no només fer valer - també a la pràctica-, el **tàndem home- dona** des d'un punt de vista no tant de gènere sinó de persona. Entre les habilitats associades a les dones cal

subratllar les de consens, col·laboració i empatia. Totes elles, insistim, essencials en aquest moment.

- 3) **El lideratge emocional és essencial** i ha d'anar acompanyat també d'una visió femenina integrativa i integradora.
- 4) Aquesta gestió femenina dotarà de més possibilitats d'èxit tant les col·laboracions com les fusions i, fins i tot, un procés concursal.

➤ **EI FINANÇAMENT EUROPEU:**

- 1) Hem de recordar que les PIMES també rebran fons europeus i, per mitjà de les diferents associacions i patronals, hem de fer possible que aquests diners **arribin efectivament** als petits i mitjans empresaris.
- 2) Cal exposar de **manera clara i precisa aquest camí i el final** del recorregut. Cal generar la confiança i aquesta premissa de claredat.

➤ **ALLÒ QUE CONSIDEREM QUE NO FUNCIONA: ELS CONCURSOS DE CREDITORS, UNA MESURA QUE ABOCA (en un 95%) A UN FINAL ABSURD**

- 1) El gran volum d'empreses en concurs **-gairebé un escandalós 95%-**, les aboca a la dissolució.
- 2) Per tant, resulta evident que és una **mesura paliativa d'una "mort gairebé anunciada"** i ens preguntem:
 - a. Què estem fent malament?
 - b. Aquest procés que només salva una minoria d'empreses resol quelcom?

- c. No és millor tractar el pacient abans que no emmalalteixi de manera greu?
- 3) I per a assolir-ho i **SALVAR EMPRESES**, no són obvis els avantatges de les fusions de petites i mitjanes empreses?
 - 4) A més a més, els **enormes costos del procés concursal aboquen l'empresa víctima del concurs a la seva mort inevitable** i en fomenten una lenta **agonia**. No ho considerem sostenible, ni és digne de les nostres opcions de país.
 - 5) Amb tots els sistemes proposats de col·laboracions, adquisicions i fusions, **no només evitem augmentar la taxa d'atur de les persones que treballaven en les empreses abocades al tancament, sinó que amb l'estratègia de vinculació positiva entre elles generem riquesa al país i pagament de nous impostos.**

En conclusió, amb mesures clares no només evitem atur i pobresa sinó que **minvem el desgast emocional** que portem mesos patint i que deixarà una petjada important i profunda. De fet, les estadístiques de suïcidis resulten clares.

I **aquesta petjada emocional**, novament, generarà més despesa i endarrerirà la superació del daltabaix actual.

Serà una nova crisi conseqüència de l'actual.

EN CONSEQÜÈNCIA I, HUMILMENT, CONSIDEREM QUE LES CRISIS DE GRAN NIVELL REQUEREIXEN RESPOSTES DE GRAN NIVELL.

Per tant, hem de proveir-nos de més tecnocràcia i menys fal·làcia i, com a conclusió final, voldríem recordar la tan pregonada "**Pedagogia del fracàs**", ja que si bé la Covid-19 ens ha portat i

portarà molts fracassos, n'hem d'aprendre o no hauran servit de res. No ho desaprofitem!

3.4 De quina manera es pot recuperar una indústria referent. El paper clau de la tecnologia

L'ACEDE, davant de la situació inèdita d'aquests últims mesos en què la societat, les empreses i els autònoms ens hem hagut d'adaptar i reinventar-nos, ha organitzat -en exercici de la seva responsabilitat social-, un cicle de sis fòrums anomenat '**Per Una Catalunya Competitiva**'. Davant de l'actual crisi sanitària, que també és econòmica i social, entenem que és el moment en què el teixit empresarial del país -en col·laboració amb diferents experts del món de l'economia i el dret-, doni exemple d'unió davant dels diferents governs, tot aportant-hi propostes i mesures concretes que ens permetin assolir una Catalunya competitiva que, com un dels motors d'Europa, sàpiga situar-se a l'economia del coneixement.

Per fer-ho, **en un context en què també cal dur a terme la racionalització del nostre sector de serveis, hem d'aprofitar el paper clau que juga la tecnologia per tal de recuperar-hi una indústria referent.** Les i els empresaris estem cridats/des a contribuir a la riquesa del nostre país. Els darrers mesos, des del respecte a les exigències pròpies d'una economia inclusiva i coherent amb els objectius de desenvolupament sostenible de l'Agenda 2030, hem dut a terme diferents treballs conjunts que avui ens permeten de

presentar un llistat de conclusions i propostes que posem a disposició dels diferents governs i agents socials.

Com a coordinador de l'esmentat 4rt fòrum i en la meua condició de representant de l'Agència INNOBAIX per a la Transferència del Coneixement i la Innovació a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, tinc l'honor de presentar en públic un resum d'aquestes conclusions, recollides de manera àmplia al document consensuat, amb data 13 de gener, amb tots els membres de l'ACEDE, i que té a veure amb les principals necessitats de present i futur del teixit industrial a Catalunya.

Les nostres empreses poden classificar-se en quatre grans grups: a) empreses amb una trajectòria de futur però que presenten dificultats temporals (com ara de tresoreria); b) empreses que requereixen una nova orientació de negoci; c) noves empreses que aposten per les noves tecnologies, la intel·ligència artificial, la venda online i el teletreball; i d) PIMES i autònoms que necessiten la transferència de coneixement i la innovació per poder créixer i, en molts casos, sobreviure; **el nostre grup de treball ha consensuat 16 grans conclusions que incorporen diferents propostes concretes d'actuació.** Sense cap tipus de pretensió exhaustiva, atès que les teniu recollides al document que adjuntem a aquesta presentació pública; procedirem tot seguit i de manera breu, a la seva enumeració:

1.- Cal recuperar la indústria. Necessitem un sector industrial ben dimensionat, tecnològic, competitiu i diversificat. Els països més especialitzats en l'àmbit industrial són aquells que menys han patit i

pateixen les conseqüències negatives derivades de la Covid-19 i, en especial, els que suporten taxes d'atur més reduïdes.

2.- L'aposta per la indústria tecnològica ha d'incrementar la nostra competitivitat. El govern de Catalunya ha de saber aprofitar, en el marc de la necessària reindustrialització del país, les possibilitats que emanen de la nanotecnologia, la microtecnologia o el *medtech*.

3.- La consolidació d'un sector industrial potent generarà ocupació estable, així com també innovació, exportacions, garantia quant al proveïment de productes estratègics i viabilitat de la cadena de subministrament en moments de crisi i captació de majors inversions (ja siguin locals o estrangeres).

4.- La recuperació de la indústria s'ha de fonamentar, necessàriament, en l'impuls de la recerca, la transferència de coneixement, la innovació, la retenció de talent, la digitalització i l'aplicació efectiva de la tecnologia al món empresarial (en especial, en sectors estratègics de la nostra economia com ara la indústria alimentària, la del metall, la tèxtil i la farmacèutica).

5.- El model de producció *lowcost* -costos baixos de la mà d'obra-, ha desembocat en la deslocalització industrial. Per aquest motiu, **cal afrontar la relocalització de la indústria.** En un entorn global presidit per la revolució tecnològica, les indústries d'alt valor afegit, lluny de dependre del cost de la mà d'obra, ho fan de l'accés a la recerca, el talent i la innovació.

6.- Catalunya ha de ser creadora de tecnologia. Hem de saber aprofitar el gran potencial de la ciutat de Barcelona com a pol d'atracció tecnològica.

7.- La reindustrialització del país requerirà que el Govern de Catalunya dissenyi i implementi un pla de transformació industrial. Un pla que requerirà ser conscients del **reequilibri territorial** i l'aportació dels **recursos econòmics suficients i estables** que la facin possible.

8.- En aquest procés de reindustrialització del nostre territori, les PIMES han de jugar un paper cabdal, motiu pel qual cal endegar programes específics de transformació tecnològica i digitalització de les nostres pimes industrials.

9.- No podem endarrerir més una redimensió de les nostres PIMES: hem d'apostar per l'increment generalitzat de les seves mides.

10.- És necessari activar un model efectiu de formació professional dual. Sense formació i coneixement no serà possible la transformació industrial. Cal dur a terme l'harmonització entre les necessitats formatives de la indústria i les actuals ofertes educatives.

11.- La nostra indústria requereix inversions en capital, equipaments i tecnologia. Hem de proveir-nos de polítiques fiscals, ajuts i subvencions que facin atractiva la inversió.

12.- Cal potenciar indústries que permetin la creació de valor real per a la nostra economia. No podem dependre de l'exterior i hem d'afrontar una distribució real de la riquesa.

13.- Hem de donar suport, amb intel·ligència i sentit comú, a aquelles empreses que tinguin més recorregut i possibilitats.

14.- No és l'hora de "fer volar coloms" o de declaracions de bones intencions. Lluny de simples "brindis al sol", **necessitem recursos per a la formació real del teixit generat per a les nostres PIMES i**

autònoms, així com també per a una cohesió estratègica entre el nostre sector industrial i de serveis.

15.- Els diferents sectors econòmics han de tenir una **estreta col·laboració amb les institucions acadèmiques** del país per tal d'atraure talent.

16.- Les nostres PIMES i autònoms han de situar-se dins d'un espai real i efectiu de **col·laboració recíproca entre la indústria i la universitat**, amb l'objectiu de tenir veritables oportunitats de creixement.

Si som capaços d'activar, de manera concurrent i responsable, totes aquestes propostes, estem convençudes i convençuts que assolirem, gradualment, un creixement sòlid i progressiu de les nostres empreses. Un creixement que requerirà que les diferents administracions posin recursos econòmics i humans per construir aquelles aliances contractuals que permetin que les nostres petites i mitjanes empreses tinguin accés real al coneixement.

El 98% de les empreses del nostre país són PIMES. **Sense perjudici de l'atenció que cal donar a les grans empreses, la veritat és que la "gran ocasió" per incrementar l'ocupabilitat de les/els nostres treballadors/es estarà determinada per les pròpies PIMES.** El nostre legislador hauria de tenir molt clar que **el nostre creixement econòmic es fonamenta en l'impuls i suport a les PIMES.**

Si volem consolidar un sector industrial d'èxit, compatible amb el sector de serveis, les diferents administracions han de tenir una veritable confiança envers les nostres empreses. Nosaltres no tenim cap por a sotmetre'ns als controls oportuns quant a la nostra actuació

responsable. Si ens donen els mitjans adients, econòmics i legals, ho farem possible.

Aquesta és la nostra proposta. Una proposta que, amb voluntat de servei, posem a disposició dels diferents governs. Tenim la voluntat de facilitar-los tota aquesta informació fiable i contrastada per donar-los suport, en un moment certament complicat pel que fa a la necessitat d'impulsar la nostra economia. **Com a empresaris i directius, però també com a ciutadanes i ciutadans implicats, volem posar el nostre granet de sorra en un context presidit per la incertesa, i marcar els camins que creiem que ens han de permetre reconstruir la nostra indústria amb encert.**

Aquestes conclusions que avui els hem exposat constitueixen un clar exponent del nostre compromís envers el país, així com també un prec als nostres legisladors/es quant a la necessitat de fer front, amb seny però amb decisió, a totes aquelles reformes que ens permetin garantir, tal com assegura el Govern de Catalunya, un *“país on ningú es quedi enrere”*.

3.5 De quina manera es pot aplicar la Llei de la segona oportunitat per a empreses en fallida

Introducció:

En el marc dels sis fòrums organitzats per l'ACEDE amb el títol '**Per Una Catalunya Competitiva**', s'ha considerat rellevant dedicar un espai a l'aplicació de la Llei de la Segona Oportunitat per part de persones

empresàries o empreses en fallida, que poden quedar afectades per l'actual crisi sanitària, econòmica i social.

L'actual context, unit a la manca d'ajudes econòmiques suficients per fer front al dia a dia de qualsevol persona autònoma o PIME, conduiran moltes d'elles al tancament de la seva activitat per manca d'ingressos i/o de les ajudes necessàries per aguantar els difícils temps que estem vivint i que s'agreuaran amb la desaparició de mecanismes con els ERTO, entre d'altres. La situació de sobreendeutament del seu negoci les pot portar a la pèrdua del seu patrimoni personal i familiar, així com a la impossibilitat de remuntar la seva vida i emprendre novament una activitat mercantil; a més poden veure's abocats a malviure en l'anomenada "economia submergida".

La Llei 25/2015, de 28 de juliol, anomenada "Llei de la Segona Oportunitat" i actualment englobada dins el Text Refós de la Llei Concursal, dóna mecanismes tant a les empreses com a als empresaris/es, per poder superar la situació de sobreendeutament, atès que els facilita la condonació total d'alguns dels seus crèdits (bancaris, amb proveïdors, etc...), o la parcial d'altres crèdits (crèdits de dret públic, crèdits garantits amb béns mobles o immobles, etc...) i la no exoneració de determinats crèdits com ara els d'aliments.

Si bé l'actual Text Refós no s'ha aprofitat per transposar la recent Directiva (UE) 2019/1023 del Parlament Europeu i del Consell de 20 de juny de 2019 que versa sobre els marcs de reestructuració preventiva, exoneració de deutes i inhabilitacions i mesures per augmentar l'eficiència dels procediments de reestructuració, insolvència i reestructuració de deutes, **aquesta Directiva ha de ser transposada a l'ordenança jurídica espanyola abans del dia 17 de juliol de 2021.**

Aquesta nova norma europea, en la qual ja s'estan inspirant els actuals jutges i jutgesses dels Jutjats Mercantils, harmonitzarà en l'àmbit comunitari els diferents procediments i normatives dels estats membres en matèria de reestructuració preventiva, fallida i exoneració de deutes.

Amb l'entrada en vigor d'aquests mecanismes, es preveu que més persones i entitats s'atreveixin a endinsar-se en aquest procediment, encara molt desconegut per les suspicàcies que en genera, així com per la clara manca de difusió i promoció que se n'ha fet.

Conclusions del grup de treball:

Les conclusions a les quals van arribar els participants de les diferents entitats participants en el 5è Fòrum de l'ACEDE, van ser les següents:

- 1- La propera transposició de la Directiva 2019/1023 prevista per al juliol de 2021, preveu importants canvis per a les empreses i empresaris en fallida, com ara la possibilitat d'optar a la plena exoneració dels deutes, inclosos als provinents d'Hisenda i de la Seguretat Social. Amb l'actual situació el deute públic només queda condonat parcialment, respecte la part que es qualifica d'ordinari i/o subordinat. La part de deute públic que es qualifica com a crèdit privilegiat (com a màxim el 50%), no obstant, es pot pagar per mitjà d'un pla de pagaments a 5 anys, seguint el criteri de la Sentència del Tribunal Suprem de 2 de juliol de 2019.**

- 2- Aquesta llei disposa d'una **fase prèvia anomenada "Acord Extrajudicial de pagaments"**, en la qual intervé la figura d'un mitjancer concursal **que pretén resoldre el conflicte amb un pacte de quitances i esperes de fins a 10 anys**. Els costos d'aquesta mediació són competitius i assumibles.

- 3- La llei de la segona oportunitat és un procediment reglamentat i en funcionament. **Una vegada obtingut el benefici de cancel·lació dels deutes, establert per un òrgan judicial, els deutes queden definitivament extingits**. Només es podrà revocar aquesta situació si, durant els cinc anys següents a la seva declaració, el patrimoni del deutor ha millorat, o bé algun creditor demostra que el deutor li ha ocultat béns o drets.

- 4- La llei de segona oportunitat no és aplicable a tothom. **S'ha d'estudiar cas a cas, quin sacrifici des del punt de vista patrimonial, ha de fer cada deutor**. Per això és important **adreçar-se a un advocat especialista en la matèria**. No obstant, quan sigui aplicable, comportarà nous acords que poden extingir els deutes totalment, o bé ajornar-los a un termini de pagament de cinc anys o més, en el supòsit que els crèdits tinguin una extinció superior.

- 5- La residència habitual del deutor es pot preservar si compleix dos requisits: 1) que estigui gravat amb un préstec hipotecari i es trobi al corrent de pagament, i 2) que el valor de l'habitatge sigui inferior al deute garantit amb la hipoteca.

Aquest és el criteri adoptat pels jutges i els Jutjats Mercantils de Barcelona.

- 6- Per obtenir la cancel·lació dels deutes és necessària que la situació d'endeutament no s'hagi generat per una actitud negligent del deutor. Caldrà explicar els motius del sobreendeutament per tal que el concurs es qualifiqui com a fortuït. **En cap cas no hi haurà culpa del deutor en situacions complicades com ara les que es troben moltes empreses, a les quals l'administració pot trigar fins a 24 mesos a pagar però, per contra, els exigeix pagar en un termini de 60 o 90 dies.**

Propostes a les administracions competents

Malgrat que el procediment de la Llei de la Segona Oportunitat està regulada per una llei d'àmbit estatal, de contingut tant material com procedimental, el govern de Catalunya i les administracions competents sí poden contribuir a resoldre algunes de les mancances que actualment existeixen -sobretot pel que fa a la difusió-, i que fa que aquest mecanisme no arribi a tothom qui ho necessita. Les propostes que es realitzen per aquest grup de treball són les següents:

- 1) Que les administracions destinin recursos econòmics a fi de promoure i fer difusió de l'existència d'aquest procediment, que no només afecta empreses i empresaris sinó també persones consumidores en situació de sobreendeutament.

- 2) Formar de manera idònia el seu personal, sobretot pel que fa a ajuntaments i serveis socials, per tal d'assessorar-los respecte l'existència d'aquest procediment.
- 3) Donar recursos a les persones més vulnerables per tal de sufragar les despeses necessàries per portar a terme aquest procediment, atès que actualment el torn d'ofici només dóna cobertura a les despeses de l'advocat i el procurador, però no pas a les de la Cambra/notari, mediació concursal i administració concursal.
- 4) Crear un fons econòmic destinat a professionals que intervenen en aquest procediment, com ara els mediadors/es i administradors/es concursals, a fi que tinguin uns honoraris mínims garantits. Actualment molts procediments queden bloquejats per manca d'aquests professionals, que no accepten treballar-hi per quantitats sovint indignes.

3.6 De quina manera es pot optimitzar l'administració pública

En els diferents fòrums organitzats per l'ACEDE s'han tractat els principals problemes i reptes de les empreses catalanes: liquiditat, empenedoria, subsistència de les empreses, recuperar la indústria, la tecnologia i la llei de la segona oportunitat. Tots aquests aspectes són fonamentals per aconseguir recuperar l'activitat econòmica i productiva del país. Però aquesta recuperació no depèn solament del sector privat i les iniciatives privades, sinó que necessita el suport de

l'Administració. Podríem arribar a defensar que no és el model idoni però és el que tenim, una legislació intervencionista de l'Administració que fa que el seu control i la seva actuació siguin necessàries per al desenvolupament empresarial. D'aquí ve la importància de l'últim fòrum: de quina manera es pot optimitzar l'administració pública.

Aquesta és una qüestió molt àmplia, principalment perquè la resposta ens porta a afirmar que cal apostar per un nou model de gestió de l'administració pública, amb reformes estructurals molt importants. Aquestes reformes haurien d'anar dirigides:

- a la condició del funcionari públic tal i com està regulada i valorada per la societat
- a l'efectivitat i responsabilitat de l'administració com a gestor de fons públics
- a l'eficiència en la despesa

Aquesta reforma ha de girar al voltant d'una relació de confiança entre el sector públic i el privat. Una confiança que ara per ara no existeix, atès que l'Administració continua sense comptar amb l'expertesa dels representants dels diferents sectors econòmics a l'hora de prendre-hi decisions, impulsar-hi polítiques concretes i elaborar-hi normativa reguladora.

Aquesta manca de confiança amb el món empresarial fa que aquest acabi veient l'Administració com a òrgan sancionador, en comptes de concebre-la com a una administració facilitadora i acompanyadora, que doni suport a l'activitat productiva i de serveis del país.

Als representants de l'administració i als funcionaris els manca una vocació de servei que, en alguns supòsits, sembla que hagin oblidat que són servidors públics. Així doncs, a l'hora de realitzar gestions amb l'Administració ens trobem amb entrebancs burocràtics, denúncies i consultes que no reben resposta o, encara pitjor, rèpliques evasives.

Tot això ha accentuat encara més la desafecció política de la societat vers les institucions públiques i els representants polítics.

Hi ha una desvinculació de la ciutadania cap a les administracions, acompanyada de desinterès, impotència, frustració i rebuig. I el pitjor de tot és que, malgrat la difícil situació sanitària, econòmica i social actuals, no detectem que els nostres representants polítics hi reaccionin, posin fil a l'agulla, remoguin els ciments, i comencin a construir un nou model d'administració que sigui eficient, proper, acompanyador -més que sancionador- i, en definitiva, facilitador de l'activitat econòmica i social.

Actualment segueixen manant, potser fins i tot més que mai, les prioritats polítiques que no pas les econòmiques o sanitàries. Els representants polítics estan més pendents de la rendibilitat política que poden obtenir de l'actual situació, que d'atendre i resoldre els problemes dels empresaris i ciutadans, i aquesta prioritat es trasllada a l'administració pública i al seu funcionament.

Cada vegada més, els empresaris s'allunyen de les institucions perquè n'estan desencantats i farts.

Hi ha manca de lideratge polític, d'empatia, de compromís, de vocació de servei.

Davant d'aquesta situació les principals propostes que recollim són les següents:

- 1- Apostar per la col·laboració pública-privada com a pilar fonamental de l'Administració.
- 2- Establir les consultes prèvies als sectors privats implicats com a premissa per a adoptar mesures restrictives de l'activitat, noves normatives, o polítiques públiques.

- 3- Proveir l'Administració de les eines corresponents per tal que la llei de facilitació econòmica sigui realment efectiva, i no pas una altra llei la implantació pràctica de la qual no tingui efectes. La carpeta única del ciutadà és essencial.
- 4- Congregar les administracions al voltant dels 17 objectius de desenvolupament sostenible.
- 5- Preveure les pautes adoptades pel sector privat al sector públic, evitant, per exemple, situacions com ara que davant de la reducció actual dels sous dels treballadors/es del sector privat motivada per l'actual crisi (vora 30%), els polítics s'hagin pujat el sou.
- 6- Aplicar els principis d'eficiència administrativa: principi de simplicitat i proximitat, d'agilitat, d'eficàcia en els objectius i d'ús òptim dels recursos. Són principis que existeixen però no es compleixen.
- 7- Establir un front comú de l'associacionisme i del mateix ciutadà/na per exigir resultats i responsabilitats a l'administració pública.
- 8- Incentivar els treballadors/es públics/ques.
- 9- Invertir en infraestructures digitals de l'Administració i formar els funcionariat en la digitalització i protecció de la informació, que no només són el futur sinó el present.

3. Conclusions

1r fòrum – De quina manera es pot donar major liquiditat a les empreses

- 1- Les solucions financeres utilitzades per ajudar les empreses en aquesta pandèmia, com ara els crèdits ICO i altres mecanismes financers, han estat una bona eina per afeblir l'impacte inicial i no previst de la pandèmia. Avui tenim més perspectiva i l'expectativa de com ha anat i com anirà i quines repercussions econòmiques tindrà. Els governs han posat com a sola alternativa l'endeutament de les empreses, però també cal l'endeutament de l'Estat i la transferència directa de diners a les empreses per posar fi a aquesta situació insostenible. Així doncs, aquestes solucions financeres han estat insuficients i hagués estat bé preveure finançaments estrangers o mecanismes més globals per aconseguir liquiditat per a les empreses. I, sobretot, una línia ICO per a les més febles; les petites empreses i els autònoms.
- 2- Reclamar la necessitat que els estats, per mitjà d'aportacions directes, injectin ajudes directes, globals i incondicionals a les empreses/autònoms afectats.
- 3- Que les ajudes de Europa siguin ràpides, perquè necessitem aquests diners al més aviat possible per fer front als impostos.
- 4- Pel que fa a la fiscalitat, hauríem d'incorporar majors moratòries en els impostos. Els petits empresaris, els autònoms i les PIMES en general haurien de tenir més facilitat de perllongar els impostos en el temps. Caldria fer liquidacions de l'IVA amb criteris de caixa.
- 5- Ara no és el moment d'apujar els impostos sinó de reduir-los.
- 6- Imposar un règim sancionador que reguli la morositat i que els qui prestin serveis a les grans empreses rebin els diners en

els terminis que preveu la llei: 30 dies per part de l'administració pública i 60 dies per a les empreses.

- 7- Els ERTOS han de ser flexibles i s'han de poder perllongar en el temps. Els empresaris no s'han d'endeutar per pagar-ne la Seguretat Social.

2n fòrum - De quina manera es pot impulsar l'emprenedoria

1. L'emprenedoria atrau coneixement, talent, innovació i inversió. Per tant, és un motor econòmic. Cal fomentar l'emprenedoria i els emprenedors pel gran impacte que tenen en la competitivitat de l'economia en un entorn com l'actual, és a dir, VUCA, global, digitalitzat, hiperconnectat i amb canvis tecnològics exponencials.

L'emprenedoria:

- És motor de creativitat, innovació i disrupció.
- Atrau talent i coneixement.
- Crea ocupació de qualitat.
- Atrau **inversió local i internacional**.
- És un vehicle fonamental per materialitzar la **transferència de coneixement** provinent del món de la recerca.

1. L'emprenedor /a crea feina de qualitat i aporta valor. **Es requereix una actualització de la llei d'emprenedoria adequada.** Una política efectiva de foment de l'emprenedoria necessita una llei transversal i moderna que consideri els canvis en l'entorn econòmic i tecnològic i les noves característiques de la competència global. Una llei que aposti per la simplificació administrativa i que creï el marc legal

necessari per tal que les *start-ups* trobin l'ecosistema adequat al nostre país.

2. Les **mesures per fomentar l'emprenedoria** han de ser transversals i s'han d'impulsar des de diferents àmbits:
 - a. Polítiques educatives i formació de talent.
 - b. Polítiques fiscals favorables (bonificacions i exempcions en les primeres etapes de creació de les empreses...).
 - c. Polítiques per facilitar el finançament.
 - d. Canvis en l'administració pública (simplificació, reducció de la burocràcia...).
 - e. Programes d'acompanyament a emprenedors i *start-ups*.
 - f. Foment de la internacionalització.

3. Crear un **ecosistema** que pensi en clau d'emprenedoria. Més enllà de crear un niu d'empreses, hem de promoure polítiques de **suport i acompanyament** contínues de les persones que volen i decideixen entrar en l'àmbit de l'emprenedoria. Això requereix una formació continuada i la facilitació de serveis de **mentoratge** per part de professionals.

4. La crisi provocada per la Covid-19 ha accelerat molts processos, sobretot en l'entorn digital. Cal analitzar de quina manera es pot aportar valor afegit als nostres clients. Les *start-ups* són, essencialment, una font d'**innovació** i de recerca constant de noves vies per generar **valor** als seus clients.

5. La gestió de la incertesa i del risc és inherent a la iniciativa emprenedora. Cal fer plans de contingència, és a dir, plans de riscos. L'emprenedoria no és infal·lible, té uns riscos.
6. Els models de finançament s'han de redefinir per tal d'adaptar-se als projectes i rols dels emprenedors, que necessiten buscar altres vies de finançament. Per això és necessari el suport i acompanyament de les institucions en actiu, dels ajuntaments i dels governs locals. Un aspecte essencial per fomentar l'emprenedoria és facilitar i atraure **finançament**. Cal facilitar nous canals de finançament més enllà del finançament bancari: *crowdfunding, business angels, capital risc...* I això es pot facilitar per mitjà d'una llei d'emprenedoria innovadora i d'una política fiscal que faci atractiva la inversió en *start-ups* catalanes. Així mateix, és necessari el suport i acompanyament de les institucions existents, dels ajuntaments i dels governs locals.
7. L'emprenedoria és una **actitud davant la vida**. Cal fomentar aquest esperit emprenedor des de l'inici de les etapes educatives. És molt important millorar la **imatge social i el reconeixement de l'emprenedor/ora**.
8. També cal afavorir una **emprenedoria social**, que fomenti l'accés i el suport dels col·lectius més desfavorits als projectes emprenedors: menys burocràcia, més ajudes, més bonificació i suport fiscal.
9. Estem vivint en un entorn de canvi tecnològic continu i s'ha de preveure que la tecnologia determina i determinarà la competitivitat present i futura. En aquest entorn,

l'administració ha d'apostar per la **digitalització**, **facilitar la creació d'empreses** i reduir-ne els costos, els tràmits i els temps de constitució. Podem fixar-nos en exemples com ara el de Letònia, on els emprenedors poden crear una empresa per mitjà d'un *smartphone*.

10. La gestió de la incertesa i del risc és inherent a la iniciativa emprenedora.
11. Barcelona ha esdevingut un model d'èxit global com a *hub* d'**emprenedoria tecnològica**, no obstant, cal donar suport a qualsevol iniciativa emprenedora en qualsevol sector d'activitat. La **tecnologia** és el *core business* de moltes iniciatives emprenedores, però també cal veure-la com una **eina transversal** que ajudi a re-imaginar i innovar en tots els àmbits dels models de negoci nous o ja existents.

3r fòrum – De quina manera es pot evitar que tanquin empreses estratègiques de futur

A banda de l'ampliació de capital i l'obtenció de finançament, l'altra alternativa per evitar que tanquin empreses estratègiques de futur és fer una operació corporativa que en permeti la adquisició o fusió. A continuació detallem diferents aspectes que caldria preveure:

- Aposta pel finançament col·lectiu, en totes les vessants del *crowdfunding*. Posar de relleu la qualitat del projecte.
- Ampliació de capital.
- Preveure les subvencions que donen les diferents administracions.

Hem de fer valer que les PIMES també:

- Rebran fons europeus i hem de fer possible, per mitjà de les diferents associacions i patronals, que aquests diners arribin efectivament als petits i mitjans empresaris.

1. Finançament

- Hem de tenir un pla de tresoreria que sigui coherent amb l'estratègia de la companyia.
- En el moment de negociar a les oficines bancàries –al marge de la pressió que puguin fer-hi tots els empresaris o autònoms-, s'ha d'intentar demanar ampliacions de crèdit i sol·licitar-hi més carència, de tal manera que el sistema rebi una pressió per part dels petits i mitjans empresaris. Cal augmentar la carència dels crèdits.

2. Col·laboracions-adquisicions i fusions

- Els empresaris i autònoms han de ser valents a l'hora de fusionar-se i creure en l'equip, el projecte i la visió i s'ha de tenir un lideratge emocional.
- Per poder fer una operació corporativa cal tenir uns balanços i uns comptes de resultats que siguin reals i clarificadors.
- És fonamental que l'EBITDA, com dada de referència del càlcul del fons de comerç, es correspongui amb l'activitat real de l'empresa.
- També és fonamental que els balanços recullin actius existents i realitzables i que s'hi incloguin tot els passius.

3. Amb la compravenda d'empreses cal tenir uns balanços i uns comptes clarificadors i que l'EBITDA real es fonamental.
4. Hem de tenir un pla de tresoreria que sigui coherent amb l'estratègia de la companyia. Dins de la pressió que puguin fer tots els empresaris o els autònoms, a l'hora de negociar en les oficines bancaries s'ha d'intentar demanar ampliacions de crèdit i sol·licitar-hi més carència, de tal manera que el sistema rebi una pressió per part dels petits i mitjans empresaris. Cal augmentar la carència dels crèdits.
5. També és necessari impulsar el canvi en el ràting que les empreses fan dels seus clients. L'anàlisi de risc ha de canviar. No s'ha de qualificar de fracàs un daltabaix empresarial del passat.
6. Apostat pel finançament col·lectiu, en totes les vessants del *crowdfunding*. Fer valer la qualitat del projecte.
7. Preveure les subvencions que fan les diferents administracions, sempre sota la supervisió d'experts/assessors en la gestió dels recursos públics. Analitzar la complexitat d'accedir-hi la seva excessiva burocràcia.
8. No existeixen mecanismes institucionals per facilitar les fusions. No es promou ni es gratifica una fusió o una absorció, ni es valoren els enormes avantatges recíprocs entre l'administració i l'empresariat.

9. Hem de valorar les habilitats en femení, el tàndem home-dona des d'un punt de vista no tant de gènere sinó de persona: habilitats de consens, col·laboració i empatia.
10. Hem de posar de relleu que les PIMES també rebran fons europeus i hem de fer possible, per mitjà de les diferents associacions i patronals, que aquests diners arribin efectivament als petits i mitjans empresaris.
11. Els empresaris i autònoms han de ser valents a l'hora de fusionar-se i creure en l'equip, el projecte i la visió, i tenir un lideratge emocional. Cal aprendre a treballar en les unions temporals d'empreses (UTE) per poder accedir a les licitacions. L'atreviment també s'ha d'acompanyar de suport legislatiu i real: privilegis fiscals i laborals.
12. El gran volum d'empreses en concurs (vora un 95%) les aboca a la dissolució: no són obvis els avantatges de les fusions de petites i mitjanes empreses? Hem d'evitar atur i pobresa i generar riquesa i pagament de nous impostos, etc...
13. Les crisis de gran nivell requereixen respostes de gran nivell: més tecnocràcia i menys fal·làcia.
14. Pedagogia del fracàs: la Covid-19 ens portarà molts fracassos i n'hem d'aprendre, ensenyar a perdre vol dir guanyar!

4rt fòrum – De quina manera es pot recuperar una indústria referent. El paper clau de la tecnologia.

1. La recuperació de la indústria s'ha de fonamentar en la **recerca i la transferència efectiva del coneixement, la formació, l'atracció i retenció del talent, la digitalització i l'aplicació efectiva de la tecnologia**. Sobretot en aquells sectors com ara la indústria alimentària, la del metall, del tèxtil o la farmacèutica, en les quals Catalunya és una comunitat forta. És clau disposar d'un **sector industrial ben dimensionat, fort, tecnològic, competitiu i diversificat** que garanteixi un **creixement econòmic sostingut, l'estabilitat i la competitivitat estratègica** de l'economia, la **innovació i la generació contínua de llocs de treball**. Els **països més especialitzats en la indústria** són els que menys han patit les conseqüències negatives de la pandèmia a les seves economies i els que menys taxes d'atur estan suportant.
2. La **indústria tecnològica** obre unes possibilitats immenses per incrementar la competitivitat de Catalunya, com ara la *medtech*: **nanotecnologia o microtecnologia**. Catalunya ha de ser creadora de tecnologia, perquè l'entorn global serà dominat pels països que generin tecnologia. Cal aprofitar Barcelona com a pol d'atracció tecnològica. I aquesta reindustrialització del país ha de constituir una de les línies d'actuació del govern de Catalunya.

Evolució del sector industrial a Catalunya:

- a. La indústria representava el **26,9%** del **valor afegit brut (VAB)** de l'economia catalana el **2000** i suposava un **19,3%** el **2019** (les empreses industrials són el **5,8% del total** d'empreses).

- b. A Catalunya la indústria generava el **28,8% de l'ocupació el 2000 front el 18,1% al 2019.**
3. Tenir un sector industrial potent **suposa aquests avantatges** per a l'economia del país:
- a. Generació **d'ocupació estable.**
 - b. Motor **d'innovació.**
 - c. Base de les **exportacions.**
 - d. Garantia del proveïment de **productes estratègics.**
 - e. Capacitat per assegurar la **cadena de subministrament** en moments de crisi.
 - f. Captació **d'inversions locals i estrangeres.**
4. El model de producció *low cost*, que pretenia costos baixos de la mà d'obra, va portar a la **deslocalització** de la indústria. Ara cal encetar un procés en sentit contrari, és a dir, un procés de **relocalització de la indústria**. En un entorn marcat per la **globalització i la revolució tecnològica**, les **indústries d'alt valor afegit** ja no depenen dels **costos de mà d'obra o de transport** sinó que depenen de l'accés a la **recerca**, al **talent** i la **innovació**.
5. La **reindustrialització** del país s'ha de convertir una de les línies d'actuació bàsiques del Govern de Catalunya. Per tant, caldria dissenyar, acordar i implementar un **pla de transformació industrial** que impulsi la **reindustrialització** del nostre país i que torni a situar Catalunya com a **motor industrial i tecnològic** del sud d'Europa. Aquest pla hauria de preveure el **reequilibri territorial**. És imprescindible proveir aquest pla dels **recursos** necessaris per tal que es pugui dur a terme.
6. En aquesta política les **PIMES** han de jugar un paper fonamental: cal crear-hi programes orientats a la **transformació tecnològica**

per tal que adoptin les **noves tecnologies** i s'orientin a la **innovació**. Així mateix, és necessari crear programes per a fomentar la **digitalització de les PIMES industrials**.

7. Es constata el problema de la mida mitjana de la PIME catalana. Cal implementar polítiques orientades a **incrementar la mida de la PIME catalana**.
8. Un model de **formació professional dual efectiva és imprescindible**. La formació professional dual ha estat un eix fonamental de competitivitat de models industrials d'èxit com ara l'alemany. Sense formació i coneixement no hi pot haver transformació. Cal harmonitzar les **necessitats formatives** de la indústria amb les **ofertes formatives**.
9. La indústria requereix també unes grans quantitats d'inversió en capital en equipaments i tecnologia. Són necessàries **polítiques fiscals, ajudes i subvencions** que facilitin i atraguin els elevats volums d'inversió necessaris.
10. Cal **construir equips de treball potents i potenciar indústries que transfereixin el coneixement en inputs reals (crear valor per a l'economia real)**, que es puguin comercialitzar i aplicar a la nostra societat per no dependre de l'exterior. Cal que la distribució de la riquesa sigui real i que les empreses creixin "perquè, d'altra manera, no ens en sortirem".
11. S'ha d'apostar per les empreses que tinguin recorregut.
12. Menys teoria i més pràctica. La indústria necessita **recursos per a la formació real** del teixit de PIMES i autònoms. Necessitem propostes pragmàtiques i "no fer volar coloms". **La indústria no pot anar per la seva banda i els serveis per una altra. Cal treballar**

el tot". Catalunya necessita una cohesió i una estratègia a llarg termini.

13. Les grans empreses cotitzades no tenen grans dificultats d'atraure el talent des dels centres acadèmics del nostre país, però el nostre teixit de PIMES i autònoms no tenen les facilitats i els recursos per tenir un espai de col·laboració. Hi ha d'haver una estreta col·laboració entre els sectors econòmics i les institucions acadèmiques del nostre país.
14. Si realment volem un teixit productiu de PIMES i autònoms, **han de tenir oportunitats de creixement**. Els nostres governants haurien d'implicar-se a facilitar la recerca que tenim a les nostres universitats i apropar-la, donant les **facilitats contractuals i d'ajudes per tal que el talent acadèmic es transfereixi al món real de les PIMES i autònoms**, ajudant-ne al creixement, a banda de les ajudes que siguin pertinents per fer-ho possible.

5è fòrum – De quina manera es pot aplicar la llei de la segona oportunitat per empreses en fallida

- 1- Estem pendants de l'aplicació d'una normativa europea sobre la llei de la segona oportunitat que permetrà, a aquells empresaris i autònoms que s'hi acullin, condonar els deutes amb Hisenda i la Seguretat Social. La situació actual és que el deute públic pot quedar condonat si és solament ordinari i/o subordinat. La part de deute públic que és privilegi general es pot fraccionar a cinc anys, seguint el criteri de la sentència del Tribunal Suprem de 2 de juliol de 2019.

- 2- Aquesta llei disposa d'una mediació concursal amb la qual, en una primera fase, un conflicte podria quedar resolt de manera extrajudicial i amb costos competitiu i assumibles.
- 3- La llei de la segona oportunitat existeix i és un procediment reglamentari. Els deutes queden definitivament extingits excepte si, durant els 5 anys següents a la seva declaració, el patrimoni del deutor millora o bé algun creditor demostra que va ocultar-li béns o drets al seu nom.
- 4- La llei de segona oportunitat no és aplicable a tothom. S'ha d'estudiar cada cas, però implica nous acords que poden extingir els deutes, o bé en la seva totalitat, o bé endarrerint-los a un termini de pagament de cinc anys o més en el supòsit que els crèdits tinguin una extinció superior.
- 5- Evitar que el sistema es quedi actiu de primera necessitat, com ara l'habitatge. L'habitatge pot ser expressament exclòs de la liquidació si està gravat amb un préstec hipotecari que es trobi al corrent de pagament i si el valor de l'habitatge és inferior al deute garantit amb la hipoteca, atenent els criteris dels jutges dels Jutjats Mercantils de Barcelona.
- 6- Preveure que existeixen situacions complicades: mentre l'administració pot trigar fins 24 mesos a pagar, exigeix que les empreses li paguin en un termini de 60 o 90 dies.
- 7- A la llei de la segona oportunitat li falta una vessant humana: la justícia, si no és a temps, no és justícia.

6è fòrum – De quina manera es pot optimitzar l'administració pública

1- S'ha d'analitzar i aprofundir en la relació publico-privada, on existeix un dèficit. S'ha de concretar quin dèficit de confiança o quina manca de fluïdesa hi ha.

2- Tenim unes mesures restrictives aplicades davant la Covid-19 que no han previst els diferents sectors implicats o afectats, i que amb el seu coneixement sectorial poden assessorar l'administració en la presa de les seves decisions. L'administració té poca confiança en el sector privat.

3- Tindrem una llei de facilitació econòmica que ens permetrà presentar papers en una sola administració per mitjà d'un acord entre els diferents departaments de l'administració. Aquest procés s'ha d'agilitzar i crear la carpeta única del ciutadà i s'han d'invertir els esforços necessaris per tal que funcioni i sigui efectiva i eficaç.

4- Les administracions han d'alinejar-se amb els 17 objectius de desenvolupament sostenible i treballar-hi.

5- Falta empatia per part dels polítics i l'exemple és que en temps de crisi en què els treballadors s'han disminuït el sou d'un 30%, ells se l'han augmentat.

6- S'han d'implementar de manera real els principis d'eficiència administrativa: principis de simplicitat i proximitat, d'agilitat, d'eficàcia en els objectius i d'ús òptim dels recursos. Són principis que existeixen a la legislació però no es compleixen. Per fer-ho, cal establir objectius concrets a curt termini.

7- Falta un front comú de l'associacionisme i la mateixa ciutadania per exigir resultats i responsabilitats a l'administració pública i responsabilitats per les seves actuacions i omissions.

8- Caldria incentivar els treballadors públics, fer valer la seva feina i la importància que té per a la resta de la societat.

9- Els líders polítics han de donar exemple. Cal invertir més en infraestructures digitals i formar els funcionaris en la digitalització i la protecció de la informació perquè no solament són el futur sinó també el present.

4. Annex 1

Document elaborat per:

Sra. Sandra Sauleda Carbonell

CEO de Sauleda Pastissers SL

En representació de Dones pel Futur

Sr. Pep Garcia

CEO de Maxchief Europe

En representació de la Unió Empresarial

Sra. Cristina Simon i Mencion

Advocada, medidora i formadora en comunicació i lideratge emocional

En representació de l'Associació Gironina d'Empresàries

Sr. Lluís Bahamonde Falcón

President d'INNOBAIX

Sra. Dolors Teulé Vega

Advocada fundadora de TEULÉ ADVOCATS (Terrassa)

Representant de la CECOT

Sra. Anna Aisa

Gerent de l'ACAES (Associació Catalana d'Empreses de Seguretat)

En representació de l'ACEDE (Associació Catalana d'Executius,

Directius i Empresaris)

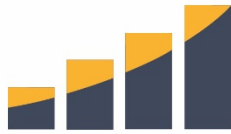
6. Amb el suport de:



7. Signatures

Aquest Llibre Blanc s'ha signat a dia 10 d'octubre de 2021 per les següents associacions:

- Associació Catalana d'Executius, Directius i Empresaris (ACEDE)
- Patronal CECOT
- La Cambra de Comerç de Barcelona
- Unió Empresarial (UEI)
- Associació d'Empresaris i Emprenedors de Girona (AEEG)
- Associació d'Empresàries de Girona (AGE)
- Asociación de Empresas de Servicios Auxiliares (AEDDSA)
- Agència d'Innovació i Coneixement del Baix Llobregat i L'Hospitalet (INNOBAIX)
- Dones pel Futur
- Associació Catalana d'Empreses de Seguretat (ACAES)



CATALUNYA COMPETITIVA