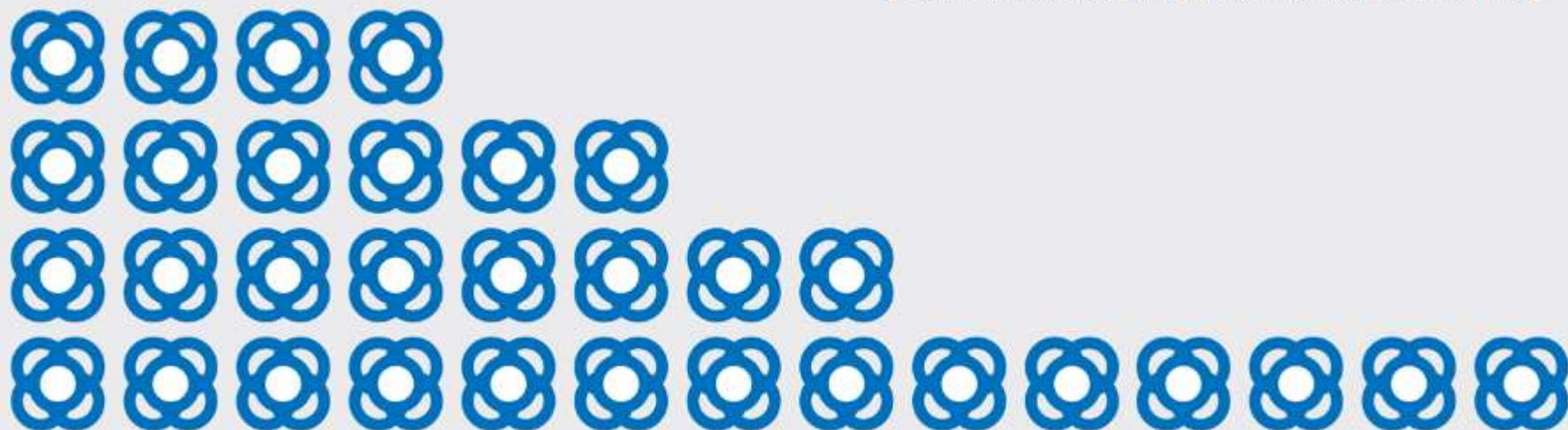




FORMACIÓ



**LES CLAUS
PER CONSTITUIR
UNA APEU**



Maig de 2022



00

Presentació del curs

Les claus per constituir una APEU



Context

Les àrees de promoció econòmica urbana, APEU neixen arran de la promulgació de **la Llei 15/2020 de 22 de desembre 2020**, aprovada pel Parlament de Catalunya després de més de 15 anys d'estudis i negociacions.

Es una **Llei pionera a l'estat espanyol**, tot i que les APEU s'inspiren en el model internacional dels BIDs (Business Improvement Districts) adaptant-lo a la realitat econòmica i marc jurídic del nostre país.



Context



esadecreapolis

- Campanya informativa de webinars gratuïts
- Seminaris (presencial i online) de 12h
- Acompanyament per fer unes primeres diagnosis i identificació de possibles projectes d'APEU a Barcelona



Objectius del seminari

1. Aprofundir en el coneixement de les APEU (àrea de promoció econòmica urbana) i la normativa que les regula a Catalunya.
2. Ajudar a fer una reflexió sobre en quin tipus de circumstàncies pot interessar impulsar la creació d'una APEU i quins son els factors claus d'èxit.
3. Aprofundir en els mecanismes de finançament i regulació de la creació i funcionament de les APEU.



Estructura del seminari:

- Bloc estratègia: 4h, Núria Beltran (11 maig)
- Bloc finançament: 4h Jordi Bacaria (18 maig)
- Bloc legal i jurídic: 4h Jaume Marfà (25 de maig)



Contingut bloc Estratègia

1. Reflexió sobre els canvis en l'entorn del comerç i el consum, i els reptes de les associacions
2. Que és una APEU, com es constitueix i diferències amb les associacions de comerciants
3. Reflexió conjunta sobre la proposta de valor i missió que poden tenir les APEU a les zones dels diferents participants.
4. Punts claus a vetllar en el procés de constitució d'una APEU



Presentació dels participants

- Nom de la persona i si heu assistit prèviament al webinar APEU
- Entitat a la que representeu.
- Nombre de socis en cas de ser una associació.
- Interès i/o punt en el que es troba la vostra entitat vers un projecte d'APEU

A yellow sticky note with a white border. At the top, there are seven black smiley faces of varying sizes. Below the smiley faces is a white rectangular area with horizontal lines, intended for writing.



01

Canvis en l'entorn del comerç i el consum, i els reptes de les associacions



entorn





La nova societat, el nou client: experiències!!



Instagram



Mobil, Selfies, Instagram, Stories, Cos perfecte, Look, Youtube.... Like!!



La societat de la mandra evidències...

La comoditat és un valor en alça
...i a molts joves tot els “fa pal”



JUEVES, 7 OCTUBRE 2021

La desigualdad crece: el 58% de los hogares tiene problemas económicos

CELESTE LÓPEZ
Madrid

La pandemia no solo ha afectado a la salud. Ese tsunami que paralizó el mundo en el 2020 ha hecho mucho daño a la economía de millones de hogares que no han podido soportar la embestida del virus en un entorno muy frágil. El panorama es sencillamente desolador. Basta unas cifras: desde el 2018, el número de personas en pobreza severa se ha incrementado la friolera del 50%, elevándose a seis millones. Año y medio después del estallido de la pandemia, son ya once millones las personas que se encuentran en situación de exclusión social en España, 2,5 millones más que en el 2018. El porcentaje de hogares con problemas para llegar a fin de mes representan ya el 58%, siete puntos más que hace tres años. Y eso, pese al escudo social desplegado (entre ellos, los ERTE). Sin ellos, el resultado hubiera sido de-

ciudad más desigual donde el grupo que más crece es el de los más desfavorecidos".

Aunque el aumento de la exclusión se ha dado de forma generalizada en el conjunto de la población, hay colectivos sobre los que la crisis ha tenido mayor impacto. Es el caso de las familias con hijos menores, sobre todo, las monomarentales y las numerosas. También, la población de origen inmigrante.

La pandemia ha incrementado los niveles de exclusión en el conjunto de la población y lo hace en todas las dimensiones de exclusión analizadas por Foessa: empleo, consumo, salud, educación,

Seis millones de personas son pobres en España, un 50% más que en el 2018, según Cáritas

política, vivienda, conflicto

VIERNES, 8 OCTUBRE 2021

Más del 83% de los españoles tiene acceso a contenido audiovisual de pago

Netflix lidera el mercado con 23,3 millones de suscriptores

REDACCIÓN Madrid

El 83,1% de los españoles tiene acceso a contenido audiovisual de pago, lo que supone 32,4 millones de personas, según revelan los estudios de Barómetro Comunicación correspondiente a tercera ola del 2021, hecha entre el 15 y el 25 de septiembre. Asimismo, la investigación, para la que se han realizado 30.000 entrevistas, muestra que cada individuo tiene acceso de media a 2,2 plataformas de pago y que el 88,3% de los españoles puede ver al menos dos plataformas.

'La casa de papel', 'El cuento de la criada', 'Juego de tronos' y 'Cruella', ficciones que atraen más abonados a Netflix

Respecto al género, el informe revela que cada español gasta de media 39 euros al mes en los servicios de plataformas de pago y un 66% de los ciudadanos asegura no gastar nada en este tipo de servicios. Además, los series documentales son el género que más reduce de menos los usuarios, aunque la crítica afirma no echar nada en falta.

La plataforma Netflix es la mejor valorada (7,90) y la más recomendada (7,95) entre sus propios usuarios. El 94,9% de los españoles tienen sus servicios (25,3 millones) y el 39,8% de los



La casa de papel ha sido vista por el 99,6% de los abonados a Netflix

usuarios de Netflix la siguen porque "en la tele hay poco que ver y busca mejores contenidos". La serie que más suscriptores ha atraído a Netflix es *La casa de papel*, que ha sido vista por un 99,6%.

En relación con Amazon Prime Video, el 54,8% de los españoles tienen acceso a sus servicios (21,3 millones) y *El cuento de la criada* es la más vista (33,5%), el 31,8% de usuarios se decantan por la plataforma porque "va incluida en el servicio de telefonía e internet" y le otorgan una puntuación de 7,3. Por último, el estudio muestra que el

21,8% de los españoles tiene acceso a Disney+ (8,5 millones) y la película *Cruella* es la más vista por sus usuarios (31,7%), aunque contenido que más suscriptores ha atraído es *Un reino maravilloso*. Los usuarios le otorgan una puntuación de 7,4.

Por último, el informe indica que el 16,6% de los españoles tiene acceso a HBO (7,7 millones) y que serie que más suscriptores ha atraído es *Angie de tronos*, mientras que *Prezada* es la serie más vista en el periodo (17,7%). Los usuarios de HBO valoran la plataforma con una puntuación de 7,1.



Un bon resum



LOS 7 PECADOS DIGITALES:

PEREZA

NETFLIX

GULA

Glovo

ENVIDIA

Instagram

IRA

twitter

AVARICIA

amazon

LUJURIA

tinder

SOBERBIA

LinkedIn





Mateix client / diferents criteris segons el moment

En preu, el síndrome de
“Yo no soy tonto!”



Però ens preuem,
“porque yo lo valgo!”





La Vanguardia 24 de gener 2020, estudi Retailcat, patrocinat per Generalitat de Catalunya

DESAFÍO EN EL
SECTOR

Cómo sacar a un 'millennial' de Amazon



• El comercio catalán idea estrategias para atraer compradores jóvenes a las tiendas físicas con el reto de la digitalización

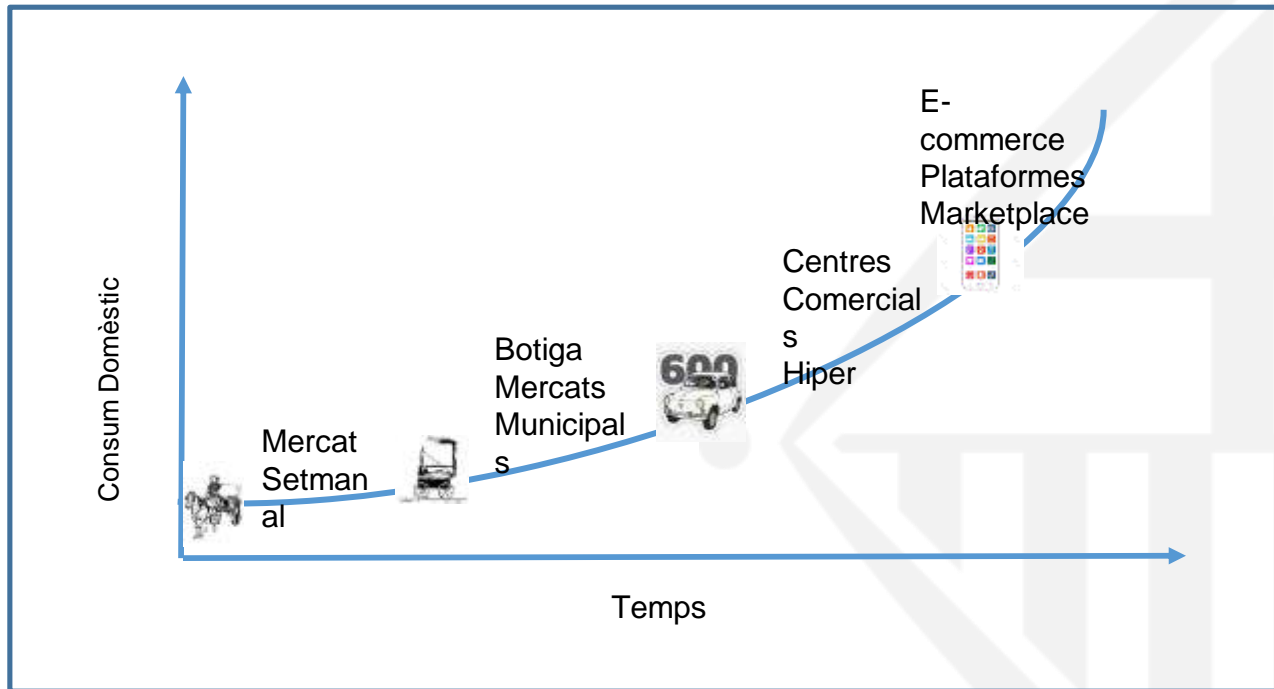




Una conversa de setembre del 2019 entre dos jubilats actius, a la línia de tren entre Sant Cugat i Barcelona...



El model de compra va lligat a la tecnologia



Font: CEC, Joaquim Deulofeu i Nuria Beltran



I la tecnologia ha fet que ja no siguin només les compres... es com mirem el mon i a nosaltres mateixos, l'entreteniment, la socialització, l'estil de vida...



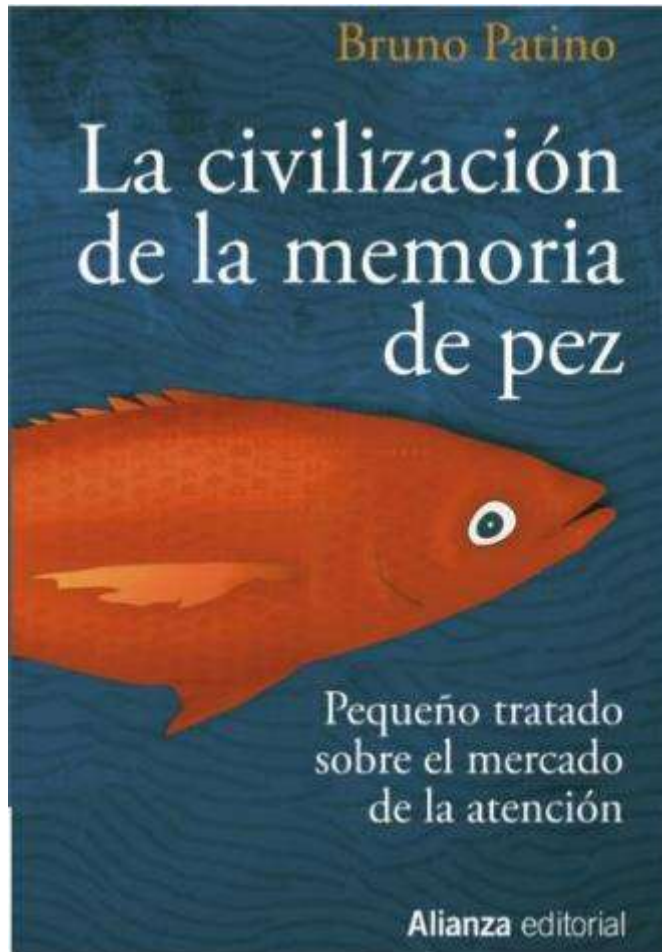
NETFLIX

prime video





Cap a quina societat i models de consum anem?





Formula del valor per al client

Prestacions + Emocions

Valor percebut = -----

Preu + Incomoditats + Inseguretats





No ens podem permetre els costos socials, ambientals i econòmics de la progressiva deslocalització dels diferents tipus d'activitats econòmiques vinculades al territori.



Cal avançar cap a nous models de gestió capaços de generar nous recursos econòmics i **finançament suficient, estable i equitatiu.**



Projectes de transformació urbana per part de l'Ajuntament





Innovar és una qüestió d'actitud i perseverança

APEU pot ser una eina





Pregunta clau

Des d'on som, amb el que tenim, què podem fer que ens singularitzi i ens faci atractius al públic client objectiu?





Donar motius als visitants :

- Diversió, novetats,
- Oferta comercial, lúdica i gastronòmica,
- Hospitalitat, seguretat
- Comoditat i accessibilitat





Donar motius als residents

- Utilitat, comoditat, servei
- Fiabilitat i confiança
- Contribució a la comunitat
- Sostenibilitat



Entendre l'entorn i els seus canvis

- Estils de vida i de consum
- Canvis normatius
- Canvis polítics i de relacions
- Etc







associacions



Associacions de comerciants:

Un instrument de cooperació amb objectius principalment de **promoció** i **màrqueting**, que ha permès actuacions que individualment els comerciants no haurien pogut fer.



L'atractiu comercial requereix “maridatge”

- Comerç
- Restauració
- Entreteniment
- Cultura
- Socialització

Amb la digitalització, cada cop més

- Sortim per proximitat i conveniència (hàbits de la vida quotidiana)
- O bé sortim per entreteniment, lleure i socialització.





Canvi d'escenari

La transformació de l'escenari del comerç ha posat en repte el model tradicional d'associacions de comerciants!

- Crisi 2008
- Digitalització i comerç electrònic
- Pandèmia Covid-19





Les associacions de comerciants i els seus reptes

El voluntarisme té un sostre:

- Els associats sovint no arriben al 50% (**baixa representativitat**)
- El pressupost queda limitat i massa **depenent de subvencions**
- **No es pot professionalitzar** l'entitat. Tot recau en la de la Junta.
- Els **NO socis se'n beneficien** sense cost





Els límits al voluntariat de la junta

El voluntariat té com a recompensa la satisfacció i el reconeixement que puguem rebre per la feina feta.

El sostre:

- La limitació de **temps** a una activitat que no és la principal.
- Les **pressions i conflictes** que hom pot estar disposat a suportar (malmeten la recompensa).





Els límits del voluntariat

Efectes colaterals de l'estil de vida digital





No n'hi ha prou amb accions aïllades

Una zona delimitada i un sistema de finançament estable, permeten crear projectes en una espiral de millora





Com anar mes enllà?

Des de desembre del 2020, la llei de les APEU aporta un instrument que permet :

- Superar el voluntariat
- Dotar de mes recursos
- Professionalitzar

els projectes comuns de zones on hi hagi concentració d'activitat econòmica



Per a què ha de servir la gerència d'una APEU

- Disposar d'un model de **governança i finançament al servei d'un pla estratègic.**
- Gestionar per objectius i en base a **indicadors el progrés d'aquest pla.**
- Contribuir **tangiblement** a la competitivitat de les activitats econòmiques de la zona i a fer-la atractiva a visitants i residents





02

Què és una APEU, com es constitueix i diferències amb les associacions de comerciants



APEU



Els Business Improvement Districts (BIDs)

Un BID és una associació pública/privada en la que els propietaris i empresaris decideixen contribuir, de manera conjunta, al manteniment, desenvolupament i promoció del seu districte comercial.



- Manteniment
- Desenvolupament
- Promoció



Canadà, EEUU, Alemanya

- Canadà: 2.500 BIDs
- EEUU: 1.200 BIDs
- UK: 110 BIDs
- Alemanya: 20 BIDs



Naturalesa

Entitat

- **público-privada**
- **d'interès públic**
- **no lucrativa**

que es crea per a la
promoció econòmica d'un
territori concret.





Durada temporal

Té una durada **d'entre 3 a 5 anys** i, després, si es vol, es pot renovar successivament.





Professionalització

Cada APEU ha de comptar obligatòriament amb una **entitat gestora professionalitzada.**



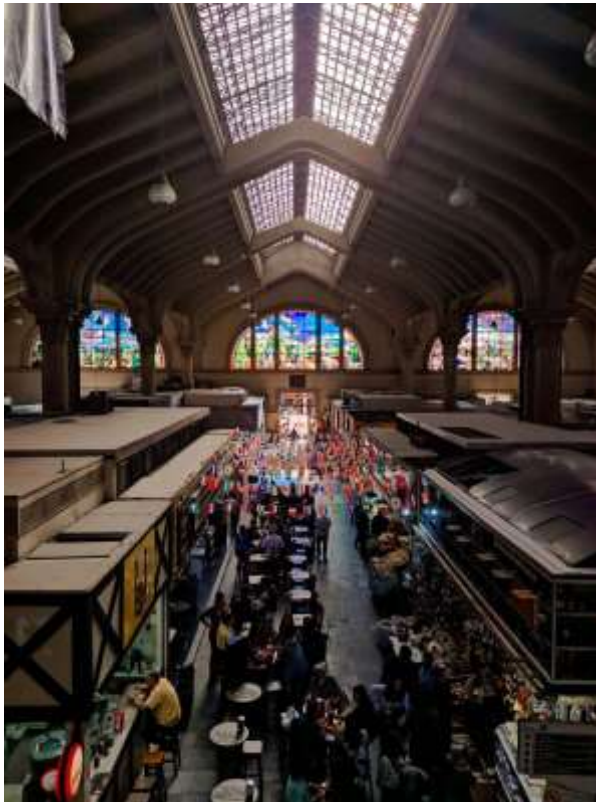


Qui hi pertany

Tots els establiments a peu de carrer queden obligats al pagament de la quota que s'estableixi (en funció de la grandària del local).

Excepcions



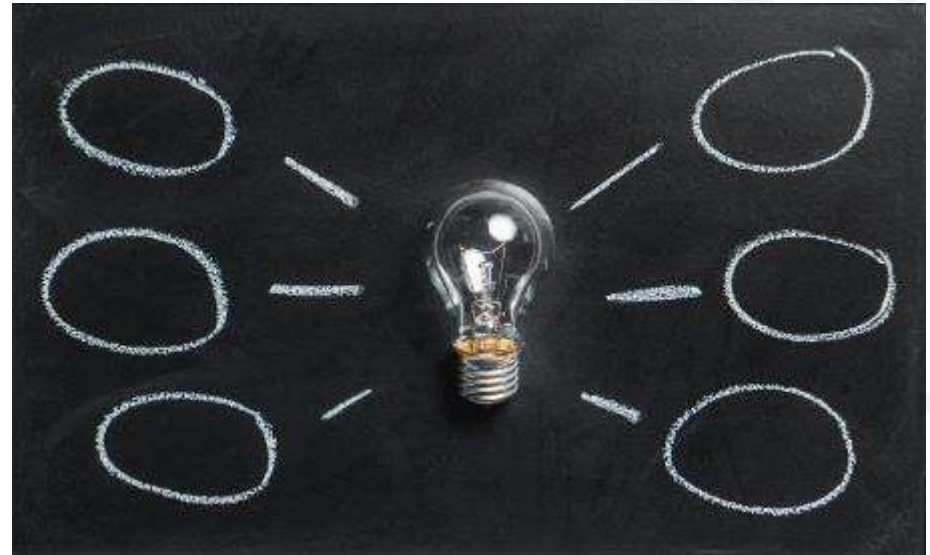


1 local gran, amb la quota distribuïda entre els seus operadors, segons contracte o reglament

Pla d'actuació

Neix per donar
compliment a un **pla
estratègic.**

... i assolir uns objectius
que, per separat, **no
assoliríem o trigaríem
molt**





L'APEU té personalitat jurídica pròpia i diferenciada.

Constituir l'APEU no significa que l'associació no pugui continuar prestant el servei a tots els seus socis. Seran diferents:

- Finalitats i Serveis
- Àmbits
- Quotes

El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de **l'activació** urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- Accions de formació
- Reforç de la seguretat



El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- **L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització**
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- Accions de formació
- Reforç de la seguretat



El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- **La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.**
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- Accions de formació
- Reforç de la seguretat



El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- **Reforç de la responsabilitat social empresarial.**
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- Accions de formació
- Reforç de la seguretat



El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- **Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació**
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- Accions de formació
- Reforç de la seguretat



El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- **El desenvolupament de la gestió compartida de serveis**
- Accions de formació
- Reforç de la seguretat





El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- **Accions de formació**
- Reforç de la seguretat



El pla d'actuació ha d'establir, com a mínim, alguna de les següents **funcions**:

- L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial.
- L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització
- La captació d'inversions per a millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits.
- Reforç de la responsabilitat social empresarial.
- Millora de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació
- El desenvolupament de la gestió compartida de serveis
- Accions de formació
- **Reforç de la seguretat**





Que NO pot fer l'APEU?

Substituir l'Ajuntament en les seves competències:

- Neteja i seguretat ordinària
- Execució d'obra pública





Quins passos s'han de seguir per crear una APEU?



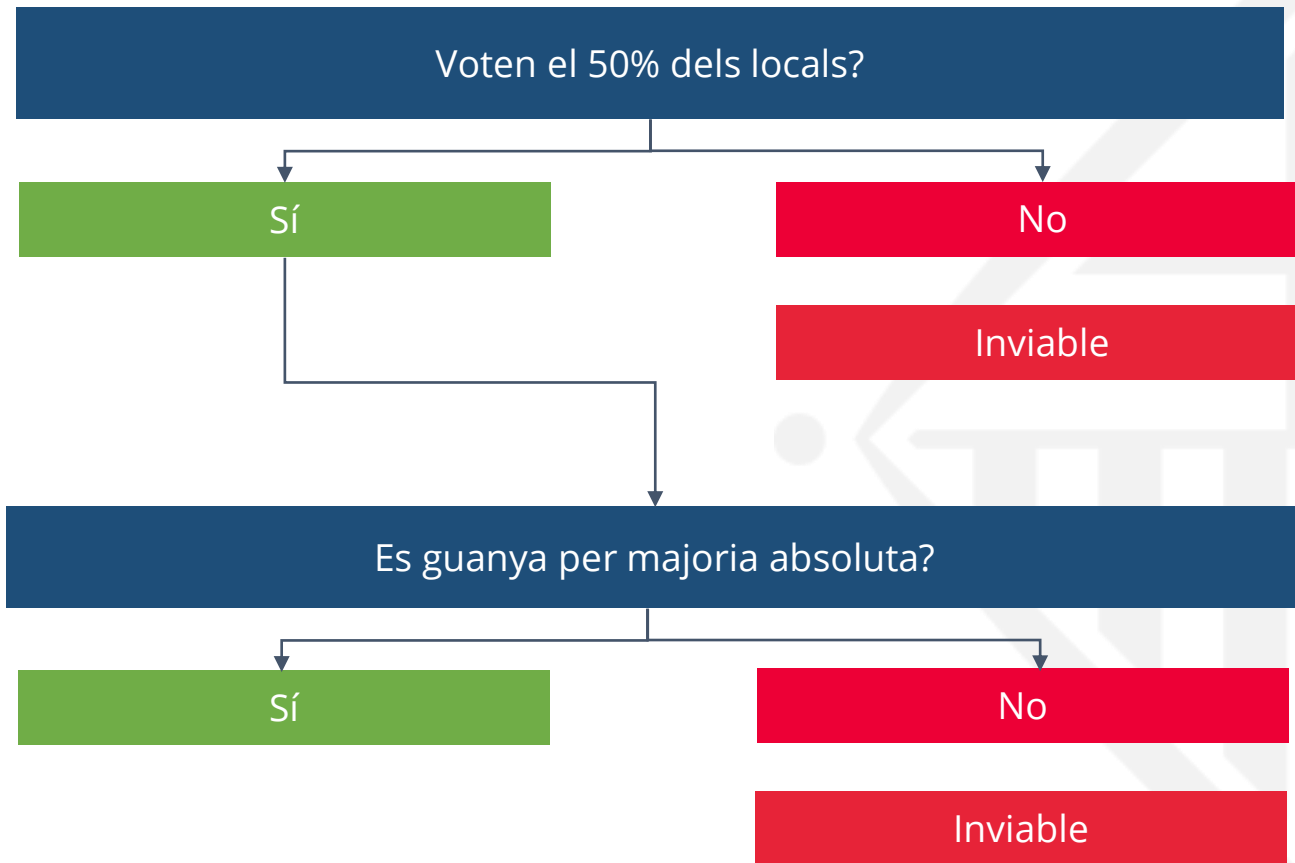
1) Iniciativa per promoure l'APEU

- Un grup de persones que acreditin ser titulars del dret de possessió d'almenys el **25% de la totalitat dels locals de l'APEU** i que, alhora, representin almenys el 25% del sumatori total dels vots.
- Qualsevol **associació empresarial** territorial de la zona en què es pretén delimitar l'APEU.
- **L'ajuntament** del municipi on es pretén delimitar l'APEU.

Cal redactar el pla: Propòsit, Delimitació, Objectius, Pressupost



2) Votació





3) Aprovació per part del Ple de l'Ajuntament

4) Constitució de l'entitat gestora de l'APEU

5) Signatura del conveni amb l'Ajuntament

El conveni permet la recaptació de les quotes per part de l'Ajuntament i l'exercici de la via executiva en cas d'impagament.

6) Entrada en funcionament de la gerència





Apeu i associacions

L'APEU no és...

- Ni la **vareta màgica** per salvar les associacions de comerciants.
- Ni la **versió millorada** d'una associació de comerciants.





Diferència entre associació i APEU?

- Associació: Durada **indefinida**.
- APEU: de **3 a 5 anys**. Per continuar cal votar.

L'APEU és temporal





Diferència entre associació i APEU?

- Associació: Voluntària. Paga qui vol.
- APEU: Obligatòria. Si s'aprova, **tothom paga.**

L'APEU és vinculant!





Diferència entre associació i APEU?

L'APEU s'ha d'autofinançar

- Per això es importantíssim pensar be els criteris de **delimitació de la zona** de l' APEU.
- El territori de l'associació podria inviabile com APEU.





Les associacions estan legitimades per la Llei per promoure APEU's

Però no hi ha res que obligui a que l'àmbit de l'associació sigui el mateix de l'APEU





Les associacions poden **liderar la identificació de necessitats i la conscienciació** per crear l'APEU





L'APEU pot estar format per la capçalera, el gruix o la cua de l'àmbit de l'associació

Fins i tot ser inter-territorial





Pausa de 25 minuts





03

Reflexió conjunta sobre la proposta de valor i missió que poden tenir les APEU a les zones dels diferents participants.



Jam Board:

- Missió de les seves associacions?
- Necessitats actuals dels socis o de la zona comercial?
- <https://jamboard.google.com/d/1lkaR27NaeTHyPPUh3PmspaVkq43D9IjTaqno0-pSmp8/edit?usp=sharing>



Cal tenir clar

- La missió i Visió
- Els objectius
- L'estratègia



La missió :

- **Per a que** estem?
- Quina és la raó d'existir.

La Visió :

- On / com volem ser d'aquí X anys?



La missió, si està ben definida es **inspiradora** i ajuda a orientar-se

Exemple de Misió :

<https://www.youtube.com/watch?v=C1REoIIC6i0>



Els objectius:

- Les diferents coses que hem d'anar aconseguint per acomplir la missió i assolir la visió.
- **QUÈ** volem aconseguir



L'estratègia :

- Com ho farem per aconseguir els objectius que ens hem marcat?
- **COM** ho aconseguirem (connectat amb els **valors**)



Per definir una bona estratègia hem de tenir clar



On som?

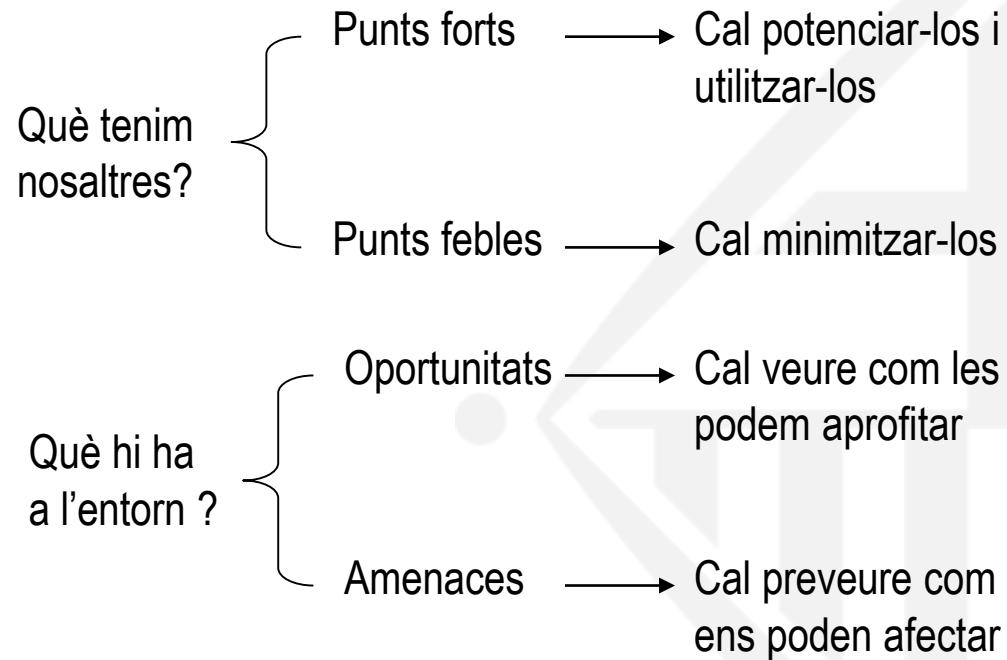
DIAGNOSI

On volem anar ?

VISIÓ I Objectius estratègics



On som? Diagnosi DAFO



El model Canvas:





- Tenim una visió de que podríem anar mes enllà? Missió i visió per un APEU?
- Sabriem definir una proposta de valor, engrescadora per als futurs membres de l'APEU?

Jam Board:

<https://jamboard.google.com/d/1lkaR27NaeTHyPPUh3PmspaVkg43D9ljTaqno0-pSmp8/viewer?f=2>





04

Punts claus a vetllar en el procés de constitució d'una APEU



Una APEU necessita:

Cooperació



Lideratge





El paper de l'actual associació?

Promoure la APEU:

Assenyalar les Necessitats.

Fixar Objectius.

Valorar la idoneïtat de la creació de l'APEU.

Informar i crear consciència favorable.





Objectius i estratègia

- Què i per a què (volem aconseguir)
- Com (ho aconseguirem): recursos, accions
- Quan (calendari): per quan ho volem tenir
- On (en quin marc territorial)
- Qui (nomenar sempre els responsables)
- En quina mesura (els objectius han de ser mesurables)





Punts Clau





Punts Clau: tot està connectat!



Punts Clau

1.-Definició clara de la missió, visió i valors





Inspiradors i engrescadors!!





En quina posició està la vostra zona?

DAFO matricial	Fortaleses	Debilitats
Oportunitats	Estratègies ofensives	Estratègies reorientatives
Amenaces	Estratègies defensives	Estratègies de supervivència

L'APEU hauria d'impulsar canviar de quadrant

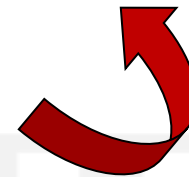


Quan sapiguem el que hem de fer,
podem fer el pressupost
(i marcar les quotes)





objectius → pressupost → ACCIÓ



CAS PRACTIC sessió Finançament:

Porteu orientació pressupostaria del cost de les accions que voldrien fer a l'APEU.



Punts Clau

2.-Delimitació la zona en coherència a la naturalesa i magnitud dels objectius, i abastable per aconseguir la viabilitat de la votació





ÀREES DE PROMOCIÓ ECONÒMICA URBANA

Simulació de la recaptació a partir de quotes

Tipologia	nº locals	Sup. construïda cadastral (m2)	Vots	Subtotal vots
I		s <= 300 m2	1	0
II		300 m2 < s <= 800 m2	1,5	0
III		800 m2 < s <= 1.300 m2	2	0
IV		1.300 m2 < s <= 2.500 m2	3	0
V		2.500 m2 < s <= 10.000 m2	4	0
VI		s > 10.000 m2 (o col·lectiu de 50 establiments o més)	5	0
	0			0
	Total locals			Total vots

Coefficient quota	Quota anual	Subtotal quotes
X		0,0 €
1,5X	0,0 €	0,0 €
2X	0,0 €	0,0 €
3X	0,0 €	0,0 €
4X	0,0 €	0,0 €
5X	0,0 €	0,0 €
		0,0 €
		Import total quotes



Us ajudem!! Sessió finançament: cas pràctic



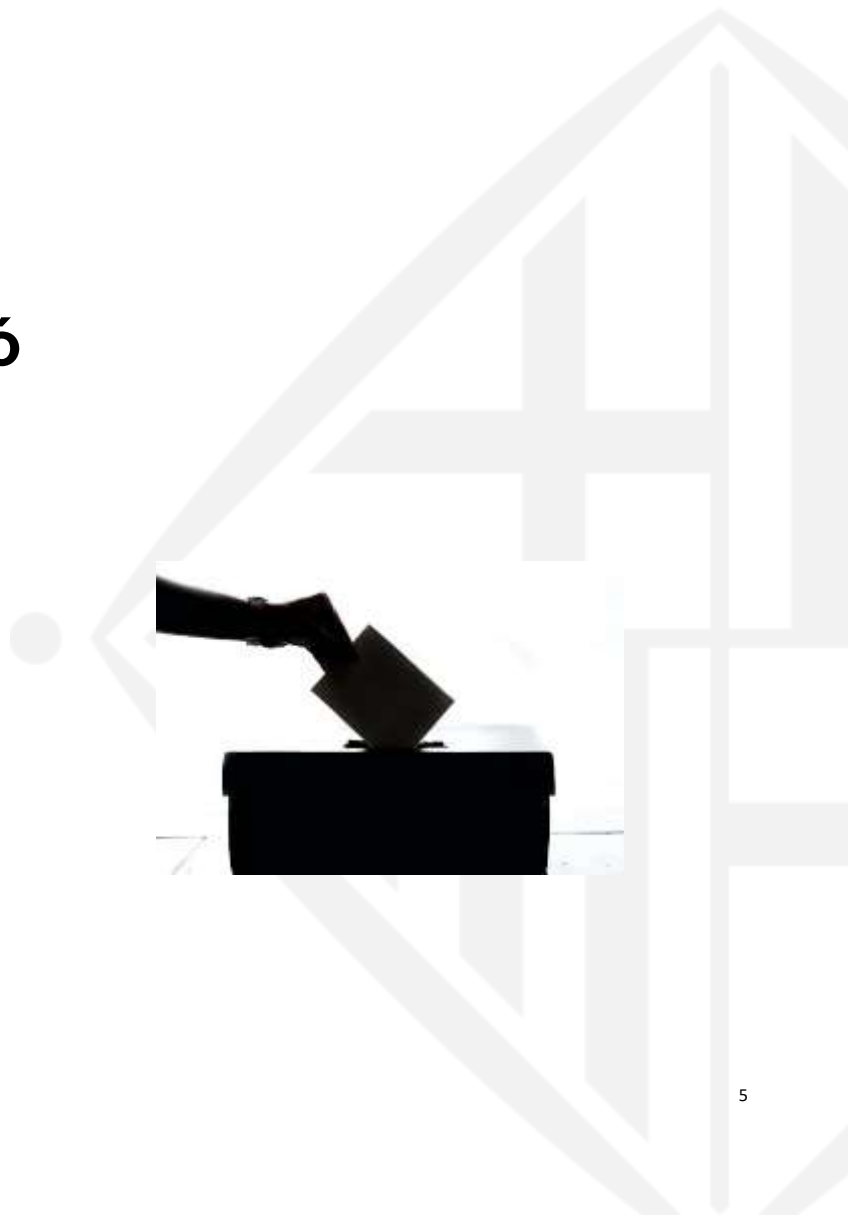
Si envieu per mail a nuria.beltran@gmail.com i jordi@j3b3.com el llistat dels carrers (i fins a quina cantonada) que podríeu considerar APEU, podem treure una primera aproximació del nombre de locals.

(MAXIM DIVENDRES)



Punts Clau

3.-Treball previ de comunicació i conscienciació





Personalment i a través de campanyes i xarxes, hem d'aconseguir convertir escèptics en “**evangelistes**”

La campanya de comunicació i conscienciació es clau per a l'èxit de la votació per a la constitució de l'APEU

Disposar d'informació fluida sobre els temes

- Fer entendre el projecte
- Disminuir les pors
- Activar als futurs membres per fer que passin d'escèptics a evangelistes





Resistència al canvi: ens ve de naturalesa

- <https://www.youtube.com/watch?v=RxUbKIAZn5s>





Quines pors??



<https://jamboard.google.com/d/1lkaR27NaeTHyPPUh3PmspaVkq43D9ljTaqno0-pSmp8/viewer?f=3>





Punts Clau

4.-Saber establir aliances





Aliances: Grups d'interès



- Comerciants i activitats econòmiques
- Propietaris
- Veïns
- Entitats socials, econòmiques i culturals
- Ajuntament
- Partits polítics del consistori



Impulsar una APEU necessita liderat



- Donar **consignes**
- **Ser atrevits**: discriminació positiva
- Els **valors**, la **cohesió** i la **visió** ajuden a la creativitat
- Crear els **espais formals**, **planificar** i destinar recursos per fer avançar el pla



Impulsar una APEU es un viatge llarg

Administrar bé els recursos i **subvencions públiques** per anar fent cada etapa del viatge



Ajuntament
de Barcelona

CCAM
Consorci de Comerç,
Artesania i Moda
de Catalunya



Diputació
Barcelona





Lluitar pel futur requereix **visió** i **audàcia**



Programa de formació i acompanyament per al foment de les
APEU



05

**Recordatori per a la propera sessió
(carrers i costos)**

Col·loqui



Gràcies per la vostra col·laboració!

[Barcelona.cat/comerc](https://barcelona.cat/comerc)
[Esade Creapolis](https://esade.com/creapolis)

esadecreapolis



Ajuntament
de Barcelona



Link a encuesta i QR

