



CONFEDERACIÓ
EMPRESARIAL
ANDORRANA

MEMÒRIA **2025**

1. Presentació**2. L'organització**

- 2.1. Organigrama
- 2.2. Junta directiva
- 2.3. Comitè executiu
- 2.4. Socis

3. Balanç de l'any

- 3.1. Consell Econòmic i Social
- 3.2. Ocupació
- 3.3. Associacions prèmium
- 3.4. Evolució poder adquisitiu i negociació salarial
- 3.5. Habitatge
- 3.6. Acord d'Associació amb la Unió Europea
- 3.7. Andorra Selected
- 3.8. Relacions internacionals

4. Comissions

- 4.1. Relacions Internacionals i Institucionals
- 4.2. Laboral, CASS i Afers Jurídics

5. La CEA als mitjans de comunicació

- 5.1. Aparicions als mitjans
- 5.2. Mitjans propis

6. Relacions institucionals

- 6.1. Relacions amb el Govern
- 6.2. Relacions amb entitats públiques i parapúbliques

7. Relacions internacionals

- 7.1. Amb organitzacions empresarials
- 7.2. Amb delegacions d'altres països
- 7.3. Amb altres entitats i organismes estrangers

8. Relacions amb altres entitats

- 8.1. Amb la CCIS i l'EFA
- 8.2. Amb associacions i entitats econòmiques i professionals



PRESENTACIÓ

La memòria d'activitats de la Confederació Empresarial Andorrana corresponent a l'any 2025 recull un exercici marcat per una intensa activitat institucional i de projecció internacional. L'any ha estat dominat per la preparació de l'Acord d'Associació amb la UE, la reforma laboral i les polítiques d'immigració, així com per la intensificació de la cooperació transfronterera amb França i Catalunya.

La CEA ha mantingut un diàleg constant amb el Govern i ha treballat estretament amb la CCIS i l'EFA en expedients estratègics, presentant una veu empresarial unificada davant dels principals reptes econòmics del país.



L'ORGANITZACIÓ

La Confederació Empresarial Andorrana representa, gestiona, fomenta i defensa els interessos de les organitzacions empresarials i professionals del Principat d'Andorra, així com de les empreses i empresaris que hi estan afiliats a títol individual.

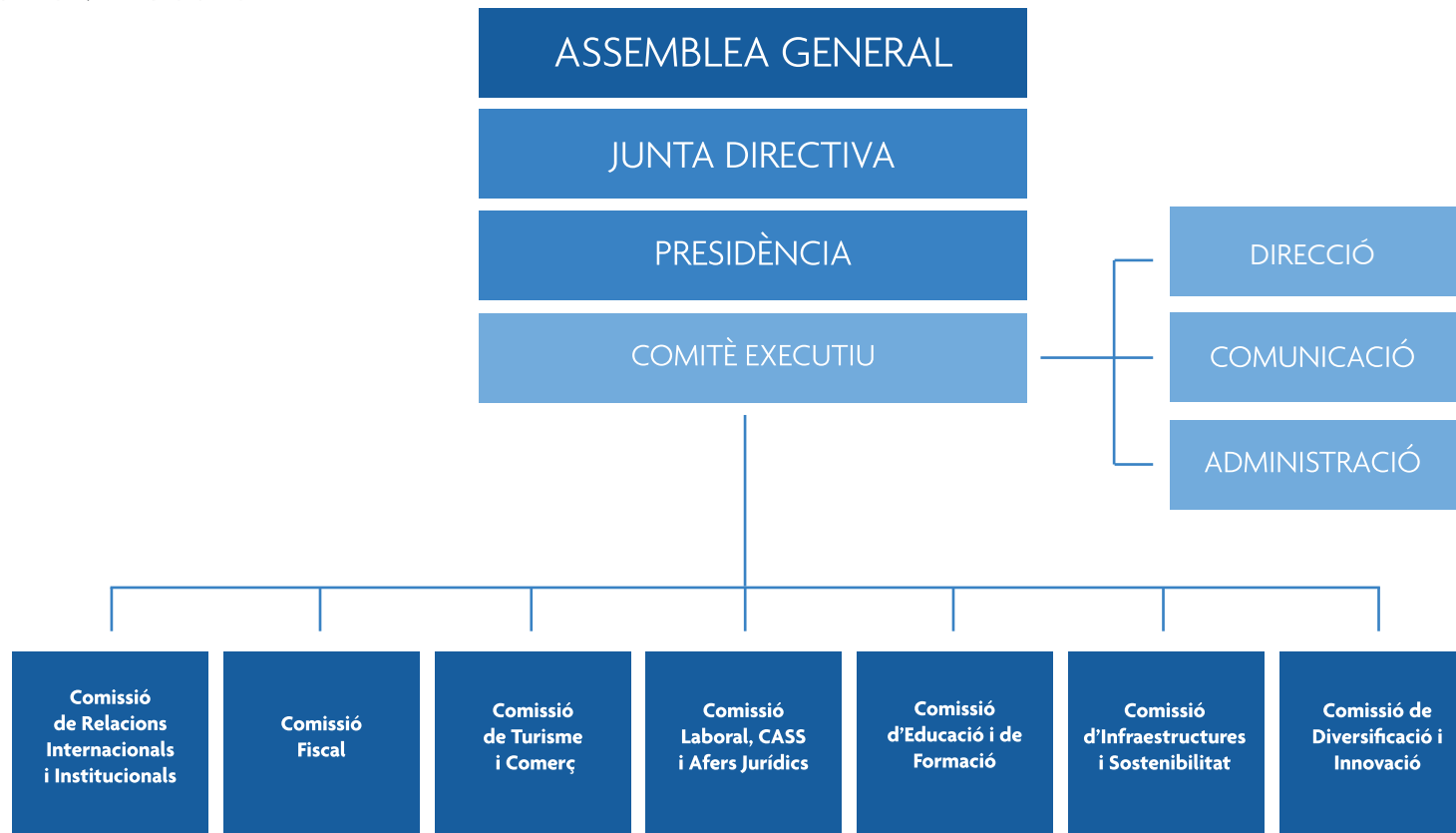
Va ser fundada l'any 2006 sota l'impuls de l'associació Empresa Familiar Andorrana amb l'objectiu d'integrar i vertebrar les empreses i associacions amb activitat al país, és a dir, de convertir-se en la patronal.

Des de llavors ha liderat i ha participat en nombrosos projectes tant nacionals com internacionals que han tingut les empreses andorranes com a eix central. Actualment, un dels seus membres representa els empresaris i treballadors per compte propi a la Caixa Andorrana de la Seguretat Social i al Consell Econòmic i Social.

En aplicació del marc de relacions laborals actuals, la CEA és l'única patronal transversal que compleix els criteris per ser considerada com a organització patronal representativa i, per tant, facultada per participar en tots els processos —sectorials i transversals— de negociació col·lectiva.

2.1.

ORGANIGRAMA





2.2.

JUNTA DIRECTIVA

La junta directiva és l'òrgan col·legiat de govern, gestió, administració i direcció de la Confederació Empresarial Andorrana. És elegida per l'assemblea general, per un mandat de quatre anys, d'entre els representants dels socis col·lectius i individuals. Al 2025 ha estat formada per:

- Gerard Cadena Turiella, president.
- Francesc Pallàs Viladomat, vicepresident.
- Jordi Nadal-Balletbó Álvarez, tesorero.
- Elena Redondo Torregrossa, secretària.
- Miquel Àngel Armengol Bosch, vocal.
- Pere Betriu, vocal.
- Eva Gavín Rodríguez, vocal.
- David Fraissinet, vocal.
- Assumpció Majoral Salvadó, vocal.
- Cristina Palmitjavila Serra, vocal.
- Esther Puigcercós Font, vocal.
- Joan Viladomat Cortabitarte, vocal.
- Iago Andreu-Sotelo, director

Representants dels patrocinadors:

Ricard Cases, president de l'Associació de Productes de Tabac.

Joan Tomàs Reig, director de l'Empresa Familiar Andorrana.

2.3.

COMITÈ EXECUTIU

El comitè executiu està integrat per les següents persones:

Membres nats:

Gerard Cadena Turiella, president

Francesc Pallàs Viladomat, vicepresident

Jordi Nadal-Balletbó Àlvarez, tresorer

Elena Redondo Torregrossa, secretària

Membres de lliure designació per part del president:

Miquel Àngel Armengol Bosch

David Fraissinet

Cristina Palmitjavila Serra

Jordi Prat Vidal

Esther Puigcercós Font

Iago Andreu-Sotelo, director

2.4. SOCIS



La CEA ha tancat el 2025 amb 152 empreses associades i 16 associacions que en formen part com a socis col·lectius. Les empreses associades representen el 40% dels llocs de treball del sector privat.

Durant el 2025 les associacions i els col·lectius professionals membres de la CEA han estat els següents:

- Associació d'Agents de Duana d'Andorra (AADA)
- Associació de Bancs Andorrans (ABA)
- Associació Agències de Viatge d'Andorra (AVA)
- Associació d'Empreses d'Allotjaments Turístics (AEAT)
- Associació de Gestors de Residus d'Andorra (AGREDA)
- Associació d'Importadors i Distribuïdors d'Alimentació, Begudes Alcohòliques i Vins d'Andorra (AIDABA)
- Associació Nacional de Negociants Importadors i Exportadors de Mercaderies Industrials (ANIM)
- Associació de Contractistes d'Obra d'Andorra (ACODA)
- Associació Grans Distribuïdors al Detall (AGDD)
- Associació de Fabricants de Productes de Tabac d'Andorra (AFPTA)
- Associació de Transportistes de Mercaderies i Carburants d'Andorra (ATMCA)
- Associació de Transports Públics i de Viatgers d'Andorra (ATVA)
- Ski Andorra
- Associació de Propietaris de Béns Immobles (APBI)
- Col·legi de Gestors i Agents Immobiliaris (AGIA)
- Asseguradors i Reasseguradors Associats d'Andorra (ARADA)



BALANÇ DE L'ANY

L'any 2025 ha estat marcat per una activitat intensa de la CEA en la defensa dels interessos empresarials davant reptes clau com el diàleg social, l'ocupació, l'habitatge i l'evolució del marc laboral. La patronal ha mantingut una interlocució constant amb el Govern i els agents socials, impulsant propostes pròpies i acords rellevants. Alhora, ha acompanyat les associacions sectorials i ha analitzat l'impacte de l'Acord d'Associació amb la Unió Europea. Aquest balanç recull les principals actuacions que han definit l'agenda de la CEA durant l'exercici.

3.1. CONSELL ECONÒMIC I SOCIAL

Un dels fets més destacats de l'any 2025 en el marc del Consell Econòmic i Social (CES) ha estat la negociació i signatura d'un acord entre la Confederació Empresarial Andorrana (CEA) i la Unió Sindical d'Andorra (USdA) per a la reforma del títol IV de la Llei de relacions laborals, signat el 23 de setembre de 2025.

L'origen d'aquest acord rau en la constatació que, transcorreguts més de sis anys des de l'entrada en vigor de la llei laboral vigent, els avenços en matèria de representació col·lectiva dels assalariats del sector privat havien estat molt limitats.

Davant d'aquesta realitat, a finals del 2024 el CES va emplaçar les parts a explorar mesures per dinamitzar la representació i la negociació col·lectives, la qual cosa va donar lloc al procés de negociació que va culminar amb el present acord.



Les modificacions més rellevants introduïdes s'articulen al voltant de quatre eixos. D'una banda, s'amplia la figura del delegat dels assalariats a totes les empreses de fins a 30 treballadors i es permet constituir comitès d'empresa amb un nombre inferior de membres quan no hi hagi candidatures suficients. D'altra banda, s'estenen les garanties de protecció contra l'acomiadament als assalariats que hagin presentat candidatura sense resultar elegits, durant els sis mesos posteriors a les eleccions. Així mateix, es flexibilitza el límit de mandats consecutius dels representants quan no concorrin candidats alternatius. Finalment, i com a canvi de

major abast, s'obren dues noves vies per promoure eleccions: l'empresari pot impulsar directament el procés electoral, i un 10% de la plantilla pot sol·licitar-ho de manera confidencial al Departament de Treball. Paral·lelament, es redueix del 15% al 10% el nombre de signatures necessàries per iniciar el procés per recollida pública.

L'acord incorpora també un mecanisme d'avaluació periòdica per part del CES i encomana a les organitzacions sindicals i empresarials la realització d'accions informatives sobre els mecanismes de representació col·lectiva en els diferents sectors productius.

Des de la CEA es va voler deixar constància que la patronal atribueix el baix nivell de representació al sector privat a factors estructurals —com la mida de les empreses, l'elevada rotació de plantilles i la manca d'una tradició sindical consolidada— més que no pas a dèficits normatius.

Malgrat tot, la CEA va subscriure la reforma com a contribució al foment del diàleg social en el si de les empreses andorranes.



3.2. OCUPACIÓ

L'àmbit laboral ha estat un dels eixos de treball prioritaris de la CEA durant el 2025, amb diverses qüestions rellevants abordades al llarg de l'any.

La CEA va dur a terme un procés intern de consulta amb tots els sectors representats per elaborar una proposta de modificació

del títol IV de la Llei de Relacions Laborals, orientada a facilitar la representació dels assalariats a les empreses. La patronal va mantenir trobades amb empreses representatives de cada sector per consensuar una proposta, amb la voluntat d'avançar-se a possibles impositcions externes. Fruit d'aquest treball i de la negociació amb els sindicats —recollida a l'apartat 3.1— es va arribar a l'acord signat al setembre.

La disponibilitat de mà d'obra ha estat una preocupació recurrent. Davant d'un





contingent addicional aprovat pel Govern que no cobria les necessitats reals del teixit empresarial, la CEA va treballar per preservar els contingents existents i evitar-ne la reducció. Paral·lelament, la propera entrada en vigor de l'Entry Exit System (EES) va posar de manifest la urgència d'agilitzar la contractació en origen, iniciant-se contactes amb diversos ministeris per fer proves pilot a Sud-Amèrica. A curt termini, l'EES va generar dificultats immediates per a la contractació de temporers, especialment en restauració i comerç.

La CEA va ser informada de la proposta del Govern per igualar progressivament el permís de naixement fins a 20 setmanes per a cada progenitor l'any 2033. Des

de la Junta es va valorar positivament la gradualitat de la mesura, tot demanant major flexibilitat per a les empreses i els progenitors.

El Govern va confirmar la seva voluntat de continuar incrementant el salari mínim aplicant el doble de l'IPC. La CEA va aconseguir el reconeixement que els increments salarials per sobre del salari mínim són potestat exclusiva de les empreses. Quant al sistema de pensions, es va fer seguiment de la proposta d'increment gradual de les cotitzacions prevista a partir del 2027.

3.3. ASSOCIACIONS PRÈMIUM

La CEA col·labora des del 2020 amb cinc associacions sectorials en l'anàlisi dels mercats respectius i en la defensa dels seus interessos. Es tracta de l'Associació Eix Central; l'Associació Nacional de Negociants, Importadors i Exportadors de Mercaderies Industrials d'Andorra (ANIM); l'Associació de Gestors de Residus d'Andorra (AGREDA); l'Associació de Transports Públics de Viatgers d'Andorra (ATVA) i l'Associació d'Agències de Viatge d'Andorra (AAVA).

ASSOCIACIÓ EIX CENTRAL

L'Associació de l'Eix Central s'ha consolidat durant l'exercici 2025 com un dels pilars fonamentals de la Confederació Empresarial Andorrana, actuant com el principal interlocutor i dinamitzador comercial del nucli econòmic del país. Al llarg de l'any, l'entitat ha centrat la seva gestió en la modernització i transformació digital de la marca The Shopping Mile, mitjançant la renovació integral del seu

portal web i una estratègia de xarxes socials molt més segmentada i professionalitzada. Aquestes accions, dutes a terme amb la col·laboració d'empreses especialitzades, han permès transformar el lloc web en un directori exhaustiu i intuïtiu que dona visibilitat tant a les marques com a l'experiència de compra global, reforçada per campanyes publicitàries d'abast regional i la col·laboració amb prescriptors digitals per atreure nous segments de públic. Tot plegat gràcies a la subvenció rebuda a tal efecte pel comú d'Andorra la Vella i d'Escaldes -Engordany.

En el vessant de la dinamització comercial, l'associació ha liderat esdeveniments de gran impacte que han servit per incentivar el consum i fidelitzar el visitant. Destaca especialment l'èxit del Gran Sorteig de la Panera de The Shopping Mile, una iniciativa que va aconseguir una elevada implicació dels establiments associats i una gran repercussió ciutadana gràcies a la col·laboració amb els punts d'informació turística. Així mateix, l'entitat ha treballat estretament amb el Ministeri de Turisme i l'ECAEE en el disseny de nous formats comercials, com la planificació d'una fira de stocks de primavera, concebuda per



mantenir el dinamisme del sector durant els períodes de menor afluència turística i potenciar la competitivitat de les empreses locals.

Pel que fa a les relacions institucionals, l'exercici 2025 ha estat clau en la consolidació del diàleg amb els Comuns d'Andorra la Vella i d'Escaldes-Engordany. Aquesta cooperació s'ha traduït en el manteniment d'aportacions econòmiques directes per a projectes comuns, però també en una actitud vigilant i exigent davant d'intervencions urbanístiques i de

mobilitat. En aquest sentit, l'associació ha traslladat formalment el neguit del sector davant de projectes com la peatonalització de l'Avinguda Meritxell, reclamant una millor planificació i una consulta prèvia més fluïda per evitar afectacions en la logística de mercaderies. En aquesta línia, s'ha col·laborat activament en l'Estudi de Distribució Urbana de Mercaderies (DUM) per optimitzar els processos de càrrega i descàrrega, un aspecte crític per al bon funcionament del comerç en zones d'alta densitat.

Finalment, l'Associació de l'Eix Central ha exercit un lideratge actiu en el marc del diàleg social i la regulació laboral dins de la CEA. Durant l'any, s'ha mantingut una interlocució constant amb el Ministeri de l'Interior respecte a les quotes d'immigració, defensant la necessitat de simplificar els processos i avançar cap a un model de quota única anual que permeti a les empreses una millor organització interna i una fidelització del personal més eficaç. Alhora, l'entitat ha participat en els debats del Consell Econòmic i Social sobre la representativitat dels treballadors i l'evolució del salari mínim, vetllant sempre per un equilibri que garanteixi la sostenibilitat del teixit empresarial i l'excel·lència del servei que defineix el comerç andorrà de referència.

Shop in Andorra (Andorra Shopping Festival): L'Eix Central ha tingut una participació activa en la coordinació i promoció d'aquest esdeveniment, treballant per posar en valor l'experiència de compra i la visibilitat dels establiments associats. S'ha posat especial èmfasi en la creació de continguts digitals i sessions fotogràfiques amb presència humana per millorar l'engagement a les xarxes socials.

L'associació ha participat activament en els debats sobre la representativitat dels treballadors en l'àmbit privat i la negociació salarial. Ha defensat la necessitat d'un model que s'adapti a la realitat del teixit empresarial andorrà, buscant l'equilibri entre la competitivitat i el benestar laboral.

Taula de Turisme: Com a actor principal del nucli comercial del país, l'Eix Central ha aportat la seva visió estratègica a la Taula de Turisme, especialment en qüestions referents a la millora de l'experiència del visitant, la gestió de les campanyes promocionals nacionals i la cerca de solucions per a les quotes d'immigració en els períodes de màxima afluència.

ANIM

L'Associació Nacional d'Importadors i Exportadors de Materials Industrials (ANIM) ha mantingut durant l'exercici 2025 una activitat institucional intensa, consolidant la seva posició com a referent tècnic i estratègic en la defensa dels interessos del sector industrial i del comerç exterior d'Andorra. L'entitat ha

centrat la seva acció en el seguiment de l'encaix del país amb la Unió Europea i en la participació activa en els processos legislatius que afecten la inversió i el marc econòmic nacional.

En l'àmbit de les relacions internacionals i el diàleg amb l'administració, destaca la creació d'un comitè de pilotatge conjunt entre la CEA, l'EFA i la Cambra de Comerç amb la Secretaria d'Estat per a les Relacions amb la Unió Europea (SEUE). Aquest òrgan s'ha formalitzat per fer un seguiment periòdic i rigorós d'un llistat d'elements pendents i demandes sectorials, distingint clarament aquelles accions que cal implementar de forma immediata d'aquelles que resten supeditades a l'entrada en vigor de l'Acord d'associació. Aquesta estructura de governança garanteix que la veu dels importadors i exportadors estigui present en el disseny de les noves polítiques de cooperació amb Europa, assegurant que les necessitats tècniques del sector siguin validades tant pel Govern com pels ministeris competents.

D'altra banda, l'ANIM ha exercit una influència directa en la definició del marc normatiu del país, amb una participació molt rellevant en l'elaboració de la Llei Omnibus. Gràcies a la tasca d'anàlisi i a les propostes trameses des de l'associació, s'han incorporat esmenes clau en el text



final de la Llei —aprovada durant el primer trimestre de l'any—, especialment en el que fa referència a la inversió estrangera. L'entitat ha estat determinant a l'hora d'afinar els criteris que defineixen la figura de l'inversor estranger, vetllant perquè la normativa porti seguretat jurídica i

transparència al mercat, evitant càrregues innecessàries per a les empreses ja establertes i facilitant un creixement econòmic equilibrat.

AGREDA

Durant l'exercici 2025, l'Associació de Gestors de Residus d'Andorra (AGREDA) ha refermat el seu paper com a actor clau en la transició cap a l'economia circular i en la gestió sostenible dels recursos del país. L'activitat de l'entitat ha estat marcada per una sòlida governança interna, destacant la celebració de l'Assemblea General Ordinària amb una elevada participació dels seus membres, i una intensa interlocució amb el Ministeri de Medi Ambient, Agricultura i Ramaderia, que va culminar en una sessió de treball directa amb el ministre Guillem Casal per abordar els reptes immediats del sector.

En l'àmbit de la modernització i la comunicació, l'associació ha iniciat un procés de renovació integral de la seva identitat digital. Després d'un procés de selecció entre diverses propostes,

l'assemblea va aprovar el redisseny del seu portal web a càrrec de l'empresa La Magenta, i l'execució d'una nova estratègia de continguts amb l'objectiu de millorar la visibilitat de la tasca dels gestors i oferir un canal d'informació més funcional i modern per als associats i la ciutadania.

Un dels eixos estratègics de l'any ha estat la cooperació internacional a través del projecte TEXTEFA, emmarcat en el programa Interreg POCTEFA de cooperació transfronterera entre Espanya, França i Andorra. AGREDA s'ha integrat en aquest consorci com a entitat observadora i participant activa en les taules de treball sobre economia circular aplicada al residu tèxtil. Aquesta iniciativa ha inclòs missions tècniques a Brussel·les i al País Basc per conèixer models d'èxit europeus, posicionant l'associació com un referent en la cerca de solucions nacionals per a la valorització d'aquesta mena de materials.

Pel que fa a la gestió operativa i defensa sectorial, l'entitat ha exercit una tasca constant de mediació davant les traves



burocràtiques a les fronteres, especialment en relació amb les guies d'exportació i els nous controls fitosanitaris exigits per a la fusta i els residus vegetals. Paral·lelament, l'associació ha participat activament en el seguiment del Pla Nacional de Residus i en l'anàlisi de nous instruments econòmics com el “punt verd”, vetllant perquè qualsevol regulació sigui tècnicament viable.

Finalment, en el marc del diàleg social dins la CEA, l'associació ha reivindicat la condició de “servei essencial” per al sector dels residus. Aquesta demanda s'ha plantejat davant el Govern com una mesura necessària per garantir una major flexibilitat en les quotes d'immigració, assegurant així la continuïtat de l'activitat

i el manteniment dels estàndards de qualitat en un servei que és fonamental per a la salut pública i el medi ambient d'Andorra.

ATVA

L'Associació de Transports Públics de Viatgers d'Andorra (ATVA) ha centrat la seva activitat durant el 2025 en l'anàlisi estratègica de l'evolució del sector i en una defensa ferma de la transparència administrativa en la concessió de línies internacionals. L'entitat s'ha consolidat com un agent imprescindible per entendre la mobilitat al Principat, aportant dades rigoroses per al diàleg amb l'Administració i vetllant per la competitivitat de les empreses nacionals.

En l'àmbit de l'anàlisi sectorial, l'associació ha elaborat i validat un exhaustiu informe sobre l'estat del transport de viatgers (amb dades tancades de l'exercici 2024 i presentat el juliol de 2025). Aquest estudi posa de manifest la resiliència del sector després de la crisi sanitària, mostrant una tendència positiva cap a la recuperació

dels serveis privats i discrecionals. Segons l'informe, la dependència de la facturació respecte al sector públic —que va arribar a un màxim del 65% durant la pandèmia— s'ha moderat fins al 46% el 2024, gràcies al repunt de les línies internacionals i els serveis discrecionals vinculats a la touoperació, que ja representen el 54% dels ingressos totals. Amb una flota conjunta de més de 210 vehicles, les empreses de l'ATVA demostren la seva capacitat operativa per absorbir la demanda creixent tant en el transport escolar com en els serveis turístics i esportius.

En el vessant institucional i de defensa sectorial, l'ATVA ha mantingut una posició molt exigent davant del Departament de Transports del Govern pel que fa a la gestió de les autoritzacions de línies internacionals. L'associació ha denunciat l'arbitrarietat en l'atorgament de permisos provisionals a empreses foranes per cobrir trajectes estratègics (com els de la Seu d'Urgell i Lleida), especialment arran de situacions de fallida d'altres operadors. L'entitat reclama la definició de criteris d'autorització objectius, públics i transparents que posin fi a la

discrecionalitat actual. Per a l'ATVA, la via de la provisionalitat no ha de servir per consolidar situacions de fet que perjudiquin les companyies que ja operen regularment i amb totes les garanties en aquestes línies.

Finalment, l'associació ha seguit treballant en el marc de la CEA per traslladar les inquietuds del sector logístic i de mobilitat en el procés d'aproximació a la Unió Europea. La preocupació per mantenir l'equilibri entre la seguretat jurídica, la qualitat del servei i la protecció del mercat nacional continua essent l'eix vertebrador de les seves demandes davant l'Executiu, tot refermant el compromís del sector amb la modernització de la xarxa de transport públic i la sostenibilitat del model de mobilitat d'Andorra.

AAVA

L'activitat de l'Associació d'Agències de Viatges d'Andorra (AAVA) durant el 2025 ha estat marcada per una intensa tasca legislativa i de regulació, amb l'objectiu de modernitzar el marc normatiu del sector i protegir-lo davant l'intrusisme

professional. L'entitat s'ha consolidat com un interlocutor clau davant del Ministeri de Turisme i la direcció de Turisme, vetllant per l'encaix de les agències en el nou model de país que dibuixen la Llei del Turisme i l'Acord d'associació amb la Unió Europea.

En l'àmbit legislatiu i normatiu, l'AAVA ha participat activament en l'anàlisi del projecte de Llei del Turisme, presentant observacions per assegurar que el reglament regulador de les agències de viatges s'adeqüi a la realitat del sector. Un dels eixos estratègics ha estat la preparació per a l'adopció de la Directiva Europea 2015/2302, que regularà els viatges combinats i els serveis de viatge vinculats un cop entri en vigor l'Acord d'associació. L'associació ha treballat per anticipar aquests canvis i garantir que les empreses andorranes estiguin preparades per a les noves exigències de garanties i protecció al consumidor.

La lluita contra l'intrusisme ha estat una altra prioritat de la Junta Directiva. L'associació ha denunciat pràctiques irregulars d'entitats que realitzen activitats

pròpies de les agències de viatges sense la titulació ni els permisos escaients, afectant tant el segment d'aprenentatge de llengües com el de descomptes en viatges. En paral·lel, l'AAVA ha impulsat la creació d'un canal centralitzat per als viatges escolars, oferint l'associació com a intermediària per garantir que les necessitats dels centres educatius siguin cobertes per professionals col·legiats i amb totes les garanties.

Pel que fa a la gestió del talent i la mobilitat, l'AAVA ha liderat, en el marc del Consell del Sector Privat del Turisme, una proposta de reforma de la Llei d'Immigració. Aquesta iniciativa cerca la creació d'una quota especial de nou mesos que permeti cobrir la demanda de personal des de l'estiu fins al final de la temporada d'hivern, facilitant la fidelització de treballadors i reduint els costos de formació constants. Així mateix, l'entitat ha seguit de prop la reforma de la Llei de Relacions Laborals per minimitzar-ne l'impacte en les petites agències.

Finalment, l'associació ha potenciat la visibilitat i les aliances estratègiques. Cal destacar la col·laboració amb Andorra

Televisió (ATV) per posar en valor la feina de les agències emissores i receptives, així com els contactes amb operadors internacionals com Club Med per obrir noves oportunitats de negoci al país. En el vessant operatiu, l'AAVA ha treballat per resoldre qüestions administratives i bancàries que afecten el dia a dia dels seus associats, des de la gestió de devolucions fins a problemes específics amb la tramitació de visats i passaports.

3.4. EVOLUCIÓ PODER ADQUISITIU I NEGOCIACIÓ SALARIAL

A principis del 2025, el Govern va lliurar l'estudi sobre el cost de la vida al Principat, llargament reivindicat per la patronal des del CES. L'estudi va ser valorat positivament com un document ajustat a la realitat. La principal conclusió és que el poder adquisitiu del Quintil 1 —les llars amb menors ingressos— s'ha incrementat un 13,13%, per sobre de l'IPC, tot i que es posa de manifest la pressió

creixent del preu de l'habitatge sobre l'economia domèstica. L'estudi estima que els ingressos “adequats” per a una llar d'un adult se situarien entre els 16.100 € i els 18.700 € anuals, incloent el cost del lloguer.

Pel que fa a la negociació salarial, la ministra Conxita Marsol va traslladar al Consell de Ministres una proposta de pujada del salari mínim del 3,5%, que supera el doble de l'IPC previst. Paral·lelament, el Partit Socialdemòcrata va plantejar la reducció de la jornada setmanal a 37,5 hores, una mesura que la CEA va valorar amb preocupació per l'increment de costos laborals —equivalent al 7% de la massa salarial— i per la dificultat d'aplicació en sectors amb escassetat de personal. En el mateix sentit, el juliol del 2025 el Govern va presentar la proposta d'igualació progressiva del permís de naixement entre els dos progenitors, que passaria de 4 a 20 setmanes per al segon progenitor entre el 2026 i el 2033, amb un cost acumulat estimat de 19,49 milions d'euros. La CEA va valorar positivament la gradualitat de la mesura.

En matèria de relacions laborals, la CEA va dedicar bona part del primer semestre a negociar amb l'USDA i el SEP una

reforma del Títol IV de la Llei de Relacions Laborals, centrada en la representació dels treballadors. La patronal va optar per una estratègia proactiva, presentant una proposta pròpia que simplifica els processos electorals per a la constitució de comitès d'empresa, permet que l'empresari pugui iniciar el procés electoral i reforça el deure de confidencialitat dels representants. Després de diverses rondes de negociació, el juliol del 2025 s'assolí un preacord que conté la reforma al Títol IV i evita que s'estengui a qüestions de major calat, com l'acomiadament no causal.

3.5. HABITATGE

Al llarg del 2025, l'habitatge s'ha consolidat com un dels principals reptes estructurals del país i un factor transversal amb impacte directe sobre la competitivitat empresarial i la captació de personal. L'estudi sobre el cost de la vida lliurat pel Govern a principis d'any va constatar que la pressió del preu del lloguer és el principal factor que erosiona l'economia domèstica, estimant

que els ingressos “adequats” per a una llar d’un adult se situarien entre els 16.100 € i els 18.700 € anuals incloent-hi el cost de l’habitatge.

En l’àmbit normatiu, al març va entrar en vigor la Llei 5/2025 per al creixement sostenible i el dret a l’habitatge —la Llei Òmnibus—, que modifica, entre d’altres, l’impost sobre la inversió estrangera immobiliària, establint un gravamen del 6% per a la primera adquisició i del 10% per a inversions addicionals, amb l’objectiu d’incrementar els recursos destinats al foment de l’habitatge de lloguer. Des de la CEA es va valorar positivament que alguns aspectes proposats per la patronal quedessin recollits en el text, tot advertint que la Llei per si sola no resolldria el problema estructural. A final d’any, la patronal esperava conèixer les mesures de l’executiu en relació a la desescalada en la congelació dels lloguers.

Paral·lelament, des del sector empresarial es va impulsar la proposta de finançament publicoprivat per a habitatge de renda limitada, prenent com a referència models com el d’Action Logement a França. L’impacte de la crisi de l’habitatge sobre

la contractació va ser especialment visible durant la temporada d’hivern, amb una afectació estimada d’entre el 30 i el 50% en el sector hotelier i d’un 30% en el comerç, consolidant l’accés a l’habitatge com el principal escull per cobrir les necessitats de personal del teixit empresarial andorrà.

3.6. ACORD D’ASSOCIACIÓ AMB LA UNIÓ EUROPEA

Durant el 2025, l’Acord d’Associació amb la UE ha estat un eix central de l’activitat de la CEA, tant en l’àmbit estratègic com en la interlocució amb el Govern. La patronal ha impulsat eines d’anàlisi com la plataforma d’IA Jean Monnet per avaluar l’impacte normatiu de l’Acord i combatre informacions inexactes. Paral·lelament, conjuntament amb l’EFA i la CCIS, s’ha creat una comissió tripartida que ha elaborat quadres de demandes sectorials, identificant riscos, oportunitats i una calendarització de mesures, així com una actualització del marc de drets socials vinculats a l’Acord.



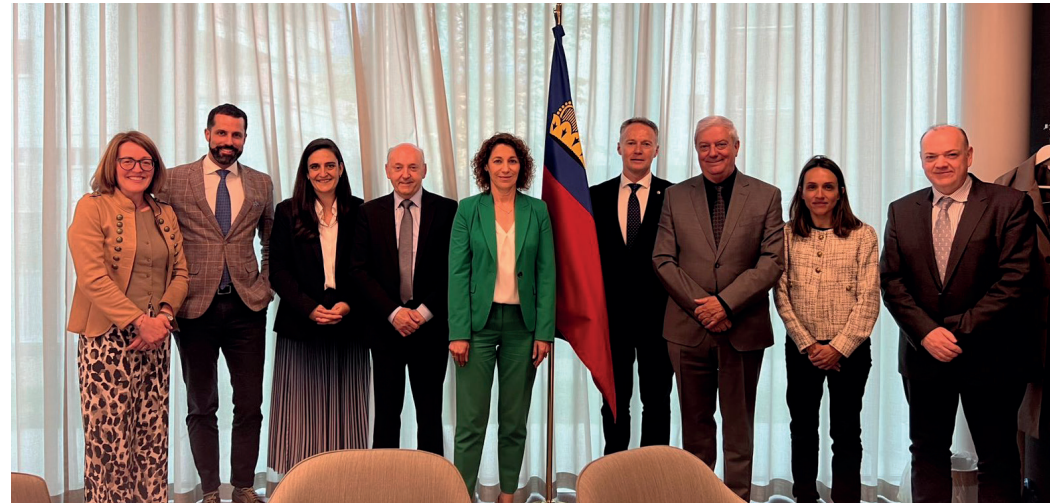
La visita d’una delegació empresarial a Liechtenstein ha permès constatar els beneficis de la integració europea per a un petit estat i ha reforçat la percepció que l’Acord negociat per Andorra és favorable i respectuós amb la sobirania nacional, sense aportacions econòmiques obligatòries. A finals d’any, les tres organitzacions empresarials han presentat una proposta conjunta per complementar l’Acord, reclamant millores en competitivitat, cooperació transfronterera i contractació pública, així com la participació directa del teixit empresarial en el Comitè Mixt d’implementació.

Finalment, la CEA ha destacat el caràcter transversal de l'Acord com a palanca de transformació del model econòmic del país, amb impactes rellevants en la mobilitat laboral i captació de talent, la gestió de residus i el desenvolupament de projectes de cooperació transfronterera als Pirineus.

3.7. ANDORRA SELECTED

La CEA i la CCIS formen part conjuntament de la Comissió de Supervisió d'Andorra Selected, el projecte impulsat per Andorra Turisme per posicionar el Principat en el segment del turisme premium internacional. Aquesta participació conjunta garanteix la independència i el bon funcionament del projecte i assegura que la veu del teixit empresarial privat hi és present.

3.8. RELACIONS INTERNACIONALS



Durant el 2025, la CEA ha intensificat la seva projecció internacional amb l'objectiu de preparar l'entrada en vigor de l'Acord d'Associació amb la UE i reforçar els vincles amb el teixit empresarial europeu i transfronterer. La patronal ha participat activament en organitzacions empresarials internacionals, especialment en l'àmbit de l'Organització Internacional del Treball (OIT), i ha mantingut contactes regulars amb patronals de petits estats europeus per nodrir-se de les seves experiències d'integració europea.

Entre les activitats destacades de l'any figuren el viatge institucional a Liechtenstein per conèixer de primera mà l'experiència d'aquest país a l'Espai

Econòmic Europeu, les trobades de treball amb les patronals francesa i catalana en el marc dels projectes de cooperació transfronterera (Foix i Organyà), les Jornades de Cooperació Transfronterera Andorra-Pirineus celebrades al setembre amb representants dels tres territoris, i la participació en la trobada de patronals de la francofonia coincidint amb l'Assemblea Parlamentària de la Francofonia a Andorra a l'octubre. També s'han mantingut contactes amb empresaris del Pirineu, com l'assistència al sopar anual de l'Associació d'Empresaris de l'Alt Urgell, per estrènyer lligams entre les dues bandes de la frontera.



COMISSIONS

Les comissions actives a la patronal són:

Comissió de Relacions Internacionals i Institucionals

Comissió Fiscal

Comissió Laboral, CASS i Afers Jurídics

Comissió de Turisme i Comerç

Comissió d'Educació i Formació

Comissió d'Infraestructures i Sostenibilitat

Comissió de Diversificació i Innovació (CDI)

Es manté la filosofia de vincular l'activitat de les comissions a l'aprovació de projectes de llei o canvis normatius.



4.1. RELACIONS INTERNACIONALS I INSTITUCIONALS

L'any 2025 ha estat marcat per una intensa activitat internacional de la CEA, articulada al voltant de tres eixos: el reforçament dels vincles amb patronals europees en el marc de l'Acord d'Associació amb la UE, el treball transfronterer amb França i Catalunya, i la cooperació amb països veïns i socis estratègics.

Viatge a Liechtenstein

Entre els dies 8 i 9 de maig, una delegació empresarial andorrana —CEA, CCIS, Col·legi d'Economistes i Andorran Banking— va viatjar a Liechtenstein per conèixer l'experiència d'aquest país després de 30 anys a l'Espai Econòmic Europeu. La delegació es va reunir amb la Cambra de Comerç i Indústria, l'Associació de Banquers, la Unitat de Coordinació de l'EEE i l'Institut Liechtenstein. Els interlocutors liechtensteïnesos van valorar molt positivament la integració a l'EEE i van coincidir que l'Acord negociat per

Andorra és favorable, adaptat als petits estats i garanteix la sobirania nacional.

Al febrer, el director de la CEA havia mantingut un sopar de treball amb la ministra d'Afers Exteriors de Liechtenstein, qui es va comprometre a estudiar la possibilitat que Andorra participi en els organismes de supervisió de l'EFTA un cop estigui en vigor l'Acord, sense sobrecost. Es va constatar també que, a diferència de Liechtenstein —que aporta 4 milions d'euros anuals en concepte de solidaritat—, l'Acord andorrà no inclou cap contribució d'aquest tipus.

Cooperació amb patronals europees

Durant el primer semestre, la CEA va planificar invitar al president de la patronal suïssa i exvicepresident de l'OIT, així com al president de la patronal luxemburguesa, per conèixer les seves experiències i anticipar l'impacte de l'Acord d'Associació.

Relacions transfrontereres amb França

Al febrer, una delegació de la CEA i la CCIS

es va desplaçar a Foix per reunir-se amb Josiane Gouze-Faure, presidenta de la CCI i del Medef de l'Arieja, amb la participació de la sots-prefecta del Departament i l'alcalde de Mérens-les-Vals. El projecte s'emmarca en l'Àrea Econòmica Especial Andorra-Pirineus. Una de les ubicacions prioritàries és un terreny de 20 hectàrees a la carretera Mérens-l'Hospitalet, amb disponibilitat de ferrocarril i un projecte d'hidrogen verd com a pols d'atracció.

Al maig, la CEA i el Medef van treballar en una nota de viabilitat sobre la creació d'una zona franca a l'Alta Arieja. Al juny es va preveure una reunió per veure la possibilitat de desdoblant la línia de tren. A mitjans d'any, però, es va constatar que el projecte francès continua molt embrionari, especialment a nivell polític.

Cooperació amb Catalunya: Organyà

La CEA ha mantingut contactes regulars amb la Generalitat per impulsar la zona industrial d'Organyà. Al febrer, trobada amb Joan Ganyet, responsable de la Generalitat al Pirineu català, per coordinar una parcel·la que podria funcionar com a zona franca. Al juny, reunió entre el cap de Govern i el president de la Generalitat

per confirmar l'interès bilateral. Els responsables catalans volen obrir 3-4 hectàrees de les 34 disponibles, centrades en indústria tecnològica. El principal repte és el subministrament elèctric.

Al setembre, es van celebrar les Jornades de Cooperació Transfronterera Andorra-Pirineus amb representants d'Andorra, Catalunya i França per reforçar sinergies en economia, innovació i mobilitat. El president de la CEA es va desplaçar a Organyà per reunir-se amb l'alcalde Celestí Vilà. Al desembre, reunió amb l'ambaixadora Noelia Souque per fer balanç dels avenços: Catalunya treballa en la gestió, fiscalitat i governança per prendre-ho com a model i presentar-lo a França.

Altres activitats internacionals

La CEA ha mantingut contactes regulars amb el Govern i diferents ministeris en matèria d'immigració, comerç, economia i cooperació transfronterera. Al novembre, assistència al sopar anual de l'Associació d'Empresaris de l'Alt Urgell per reforçar vincles amb patronals veïnes. A l'octubre, Andorra va acollir la 37a Assemblea Regional Europa de l'Assemblea

Parlamentària de la Francofonia, seguida d'una trobada de patronals francòfones que va permetre intercanviar experiències.

4.2.

LABORAL, CASS I AFERS JURÍDICS

Al llarg del 2025, la Comissió Laboral, CASS i Afers Jurídics de la CEA ha treballat en diverses qüestions estratègiques de primer ordre, especialment la reforma de la Llei de Relacions Laborals, la resposta al repte de l'Entry/Exit System, la reforma del Codi Penal i les cotitzacions socials.

La reforma del Títol 4 de la Llei de Relacions Laborals ha estat el principal focus de treball en l'àmbit laboral durant el 2025. Els sindicats al·legaven que l'acomiadament no causal impedeix consolidar representants dels treballadors a l'empresa privada, i demanaven la seva desaparició i l'accés als comptes de les empreses.

Davant aquesta situació, la CEA va decidir avançar-se i proposar una reforma quirúrgica centrada en facilitar la representació dels treballadors sense

obrir melons més amplis. La patronal va mantenir diverses trobades amb empreses de més de cent treballadors i amb les associacions sectorials per consensuar una proposta que permetés:

Reduir el nombre de representants necessaris en funció del nombre d'empleats (article 107), gairebé a la meitat, per simplificar el procés d'elecció

Simplificar el procediment electoral i reduir els requisits d'aval (article 113)

Permetre que sigui l'empresari qui promogui les eleccions a representants dels assalariats, estalviant tràmits a la part assalariada

Reforçar el deure de confidencialitat dels representants

Acotar l'abast del crèdit horari durant els processos de negociació

La CEA va argumentar que la legislació andorrana és perfectament homologable als estàndards europeus i internacionals, segons experts de l'Organització Internacional del Treball (OIT). No

obstant, es reconeixia que, a diferència d'altres països on la norma va canalitzar una pràctica preexistent, a Andorra s'ha intentat promoure aquesta realitat des de la norma sense una cultura sindical consolidada prèvia.

Al juliol, s'va aconseguir tancar un preacord amb l'USDA centrat exclusivament sobre el Títol 4, que inclou mesures per protegir el treballador —sigui o no sigui elegit— i facilitar els processos electorals. El fet de presentar una proposta consensuada patronal/sindicats va facilitar que fos aquesta la que es tingués en compte, deixant de banda el debat sobre l'acomiadament a causal o altres punts d'interès exclusiu dels sindicats. Els canvis s'articularen a través d'un Projecte de llei que modificarà la normativa relativa a les relacions laborals i la seguretat social, entrat a tràmit durant el període de sessions del Consell General de tardor.

Al desembre, la ministra de Presidència, Economia, Treball i Habitatge i presidenta del CES, Conxita Marsol, va refermar la voluntat del Govern de regular únicament el salari mínim interprofessional seguint la

política dels darrers anys de fomentar un increment del poder adquisitiu i avançar cap al compromís de situar-lo al voltant del 60% del salari mitjà. La proposta governamental contemplava un augment del doble de l'IPC sobre el salari mínim a partir de l'1 de gener, amb un increment al voltant del 2,5%.

Una fita important assolida per la CEA va ser que el Govern assumís que els increments salarials més enllà del salari mínim són potestat de les empreses, una reivindicació històrica de la patronal.

L'entrada en vigor de l'Entry/Exit System (EES) el 10 d'abril de 2026 a la frontera espanyola —i el 10 d'abril a la frontera francesa— ha estat un dels temes més preocupants de l'any. El sistema implica que no s'aprovarà cap autorització per a temporers que no estiguin regularitzats a Schenguen. A l'octubre, la Comissió Laboral va fer una primera valoració que apuntava que el país es quedaria amb un 25-30% de les necessitats dels sectors, fet que tensaria encara més la situació laboral.

El reglament d'immigració ja exigeix de manera inflexible els segells corresponents

per poder atorgar els permisos de residència, ja que en cas que aquests temporers irregulars siguin detectats a l'espai Schenguen seran retornats a Andorra. Es va constatar la baixa qualificació dels temporers disponibles i que molts temporers amb experiència que podrien repetir incompleixen les condicions per arribar fins a Andorra, ja que no han retornat al seu país d'origen des de la finalització del seu contracte.

Com a resposta, la CEA va impulsar la contractació en origen amb països com Colòmbia i Perú, tot i que es reconeix que no és una resposta plausible per a tots els sectors a curt termini. També es va plantejar la necessitat de buscar alternatives per fer la contractació de temporers més atractiva pels comunitaris.

En paral·lel, a instàncies de la Unió Hotelera, es va proposar que els treballadors extracomunitaris no puguin canviar de sector abans dels cinc anys (abans eren tres). La Llei òmnibus aprovada a l'octubre va incorporar una nova tipologia d'autorització d'immigració temporal

per contractació en origen, que permet la tramitació col·lectiva dels contractes en el país d'origen i la gestió simultània d'una pluralitat d'autoritzacions, dotant el procediment de major celeritat sense disminuir garanties.

Al novembre, la ministra de Justícia i Interior, Ester Molné, va fer arribar al president de la CEA la proposta de modificació de la Llei qualificada del Codi Penal, inspirada en la Llei existent a Espanya. La CEA va treballar en les modificacions previstes, centrades en la introducció de la responsabilitat penal de les persones jurídiques.

La situació actual d'Andorra és anòmla en no haver signat el Conveni de Mèrida, i es preveu que amb aquesta modificació quedarà resolt. La CEA va treballar per tal que no afecti les empreses amb mecanismes d'exoneració quan hi ha bona praxis, en línia amb el que contempla l'ordenament jurídic espanyol, on les empreses que demostrin haver posat els mitjans necessaris per evitar el problema no han d'assumir les accions presumptament delictives dels seus responsables.

Al llarg de l'any, la CASS va treballar en la reforma del sistema de pensions. La proposta que s'estava treballant a l'octubre contemplava l'augment de les cotitzacions a raó d'un punt a l'any a partir del gener del 2027 i durant cinc anys, mantenint el repartiment actual. Al desembre, es confirmava que des de la CASS s'està treballant en la reforma de les cotitzacions, amb un increment previst de l'ordre del 4-6%.



LA CEA ALS MITJANS DE COMUNICACIÓ

Els mitjans de comunicació s'han fet ressò dels posicionaments de la CEA i de les accions que ha dut a terme durant el 2025. Aquí es pot trobar un petit recull.

5.1. APARICIONS ALS MITJANS

GENER

La CEA assegura que la forta implantació de les pimes dificulta els sindicats

<https://www.rtva.ad/noticies/societat/cea-assegura-forta-implantacio-pimes-dificulta>

MARÇ

Gary Marcus i una vintena de líders de la IA protagonitzaran la primera edició del Next AI Summit

<https://www.bondia.ad/societat/gary-marcus-i-una-vintena-de-liders-de-la-ia-protagonitzaran-la-primera-edicio-del-next-ai-summit>

MAIG

“Reduir un 6% la jornada vol dir que necessitariem més persones per fer la mateixa feina”

https://www.ara.ad/economia/reduir-6-jornada-vol-dir-necessitariem-mes-persones-mateixa-feina_1_5382547.html

JULIOL

La CEA avala l'ampliació per etapes de la baixa de paternitat que USdA i feministes volen més àgil

https://www.altaveu.com/actualitat/afers-socials/cea-avala-ampliacio-etapes-baixa-paternitat-usda-feministes-volen-mes-agil_68101_102.html

AGOST

La confederació empresarial proposa un parc públic de 1.300 habitatges

https://www.diariandorra.ad/nacional/250817/confederacio-empresarial-proposa-parc-public-1-300-habitatges_178668.html

La CEA confia en la contractació en origen per al turisme i la construcció

https://www.diariandorra.ad/nacional/250825/cea-confia-contractacio-origen-per-turisme-i-construccio_179036.html

SETEMBRE

Pas endavant per facilitar la representació col·lectiva al sector privat

<https://www.bondia.ad/societat/pas-endavant-per-a-facilitar-la-representacio-col-lectiva-al-sector-privat>

OCTUBRE

La patronal, en xoc per l'Entry-Exit 'avançat'

https://www.bondia.ad/societat/la-patronal-en-xoc-per-l-entry-exit-avancat#google_vignette

NOVEMBRE

La CEA veu “inassumible” apujar el salari mínim fins als 2.500 euros

https://www.diariandorra.ad/nacional/251101/cea-veu-inassumible-apujar-salari-minim-fins-als-2-500-euros_183135.html

DESEMBRE

La patronal accepta i comparteix no tornar al règim migratori anterior

https://www.diariandorra.ad/nacional/251218/patronal-accepta-i-comparteix-tornar-regim-migratori-anterior_186396.html



5.2. MITJANS PROPIS

Anàlisi de l'activitat a les xarxes socials de la CEA (2025):

Durant el període comprès entre l'1 de gener i el 30 de desembre de 2025, la Confederació Empresarial Andorrana ha mantingut presència activa a les principals xarxes socials, principalment LinkedIn i Twitter/X, amb una evolució marcada per la reducció del volum de continguts publicats i, en conseqüència, una disminució dels indicadors quantitatius d'abast i interacció.

Al tancament de l'exercici 2025, la CEA compta amb un total de 3.585 seguidors a les xarxes socials, fet que representa un increment global del 2,14% respecte a l'any anterior.

Twitter/X: 1.694 seguidors (+1,80%)

LinkedIn: 1.891 seguidors (+2,44%)

Aquest creixement moderat posa de manifest que, malgrat la reducció de l'activitat, la CEA manté una base de seguidors estable i fidel, vinculada majoritàriament a perfils professionals, directius i empresarials.

Durant el 2025, s'ha produït una caiguda significativa del nombre de publicacions, especialment rellevant si es compara amb l'exercici anterior:

Twitter/X: 38 publicacions (-72,86%)

LinkedIn: 28 publicacions (-64,56%)

Aquesta reducció del contingut publicat és un factor determinant per explicar el comportament de la resta d'indicadors d'abast i interacció.

Les impressions totals mostren una davallada generalitzada a totes les plataformes:

Twitter/X: 5.143 impressions (-79,32%)

LinkedIn: 11.390 impressions (-62,20%)

Aquesta disminució respon directament a la menor freqüència de publicació, tot i que els continguts amb millor rendiment continuen associats a jornades empresarials, trobades institucionals i presència del president i la junta directiva.

Pel que fa a la interacció amb els continguts, també s'observa una reducció en termes absoluts:

Twitter/X: 193 interaccions totals (-69,37%)

LinkedIn: 2.038 interaccions totals (-39,47%)

No obstant això, cal destacar un element qualitatiu clau: l'increment de l'índex d'engagement a ambdues plataformes:

Twitter/X: engagement del 3,75% (+48,14%)

LinkedIn: engagement del 18,93% (+64,93%)

Aquest increment indica que, tot i la reducció del volum de continguts, les publicacions realitzades han generat un major interès relatiu per part de l'audiència, amb una resposta proporcionalment més elevada.

En el cas de Twitter/X, el detall de les interaccions mostra:

122 “m’agrada” (-66,11%)

27 reposts (-55,00%)

4 respostes (-75,00%)

5 cites (-72,22%)

21 clics al perfil (-76,67%)

14 clics a enllaços (-83,72%)

A LinkedIn, l'activitat s'ha traduït en:

192 reaccions (-62,79%)

3 comentaris (-62,50%)

14 continguts compartits (-51,72%)

1.829 clics (-35,00%)

Aquestes dades confirmen que LinkedIn continua sent el canal amb més capacitat de generar trànsit i interacció qualificada, especialment en forma de clics i consultes de contingut.

L'audiència de LinkedIn de la CEA presenta un perfil clarament professional:

Ubicació principal: Andorra (58,7%) i Espanya (24,33%)

Nivell de responsabilitat: perfils sènior (24,33%), entry level (24,33%), directors (10,31%) i managers (8,83%)

Mida d'empresa: destaca la presència d'empreses petites i mitjanes (2-50 treballadors), així com un percentatge rellevant d'organitzacions de major dimensió

Aquest perfil reforça el paper de LinkedIn com a canal estratègic per a la comunicació institucional i empresarial de la CEA.

En relació amb altres actors del mateix àmbit, la CEA manté una posició destacada en nombre de seguidors.



RELACIONS INSTITUCIONALS

La CEA ha mantingut reunions amb el Govern i altres entitats públiques durant el 2025.

6.1. RELACIONS AMB EL GOVERN

Durant el 2025, la CEA ha mantingut una relació fluida i constructiva amb el Govern d'Andorra, marcada per la interlocució constant en temes estratègics per al teixit empresarial del país. Aquestes relacions s'han articulat al voltant de tres eixos principals: les reunions bilaterals amb el cap de Govern i els diferents ministeris, la participació activa en el Consell Econòmic i Social (CES), i el treball conjunt en expedients legislatius i regulatoris de primer ordre.

Al llarg de l'any, el president de la CEA, Gerard Cadena, ha mantingut trobades periòdiques amb el cap de Govern, Xavier Espot, per fer el punt sobre els temes en curs i traslladar les preocupacions i propostes del sector privat. Aquestes reunions han permès abordar qüestions com la reforma de la Llei de Relacions Laborals, les polítiques d'immigració i



quotes de treballadors, el seguiment de l'Acord d'Associació amb la UE, les mesures per afrontar la crisi de l'habitatge, i la política econòmica i fiscal del país.

Al febrer, per exemple, el president va informar el Comitè Executiu de la reunió mantinguda el 17 de febrer amb el cap del Govern per fer el punt dels temes en curs, incloent-hi la cooperació transfronterera i les zones franques amb França i Catalunya.

Aquestes trobades bilaterals han estat clau per garantir que la veu del teixit empresarial

arribi directament als principals òrgans de decisió política del país, i han permès anticipar i influir en l'agenda legislativa i regulatòria del Govern.

La CEA ha participat activament durant tot l'any en les reunions del Consell Econòmic i Social, presidit per la ministra de Presidència, Economia, Treball i Habitatge, Conxita Marsol. El CES s'ha consolidat com l'espai de diàleg social per excel·lència entre Govern, patronal i sindicats, i ha estat el marc on s'han debatut i consensuat algunes de les principals reformes de l'any. Entre els temes tractats al CES destaquen:

- **Reforma de la Llei de Relacions Laborals:** El CES ha estat el marc on s'ha negociat la reforma del Títol 4, amb reunions periòdiques entre la CEA, l'USDA i el Govern per arribar a un preacord que finalment va ser elevat al Consell General a la tardor.

- **Salari mínim:** Al desembre, la ministra Conxita Marsol va refermar al CES la voluntat del Govern de regular únicament el salari mínim interprofessional, amb un augment del doble de l'IPC (al voltant del 2,5%), seguint la política dels darrers anys de situar-lo al voltant del 60% del salari mitjà. Una fita important per a la CEA va ser que el Govern acceptés que els increments salarials més enllà del salari mínim són potestat de les empreses.

- **Quotes d'immigració:** El CES ha estat també l'espai on s'han debatut les quotes de treballadors extracomunitaris, amb la CEA reclamant major antelació en l'obertura de quotes i més flexibilitat per afrontar les necessitats dels sectors més tensionats, especialment hoteleria, construcció i comerç.

Més enllà de les trobades amb el cap de Govern i el CES, la CEA ha mantingut una interlocució constant amb diferents ministeris i secretaries d'Estat en funció dels expedients en curs:

- **Ministeri de Presidència, Economia, Treball i Habitatge:** Relació fluida amb la ministra Conxita Marsol en temes laborals, salarials, quotes d'immigració, habitatge i política econòmica.

- **Ministeri de Justícia i Interior:** Al novembre, la ministra Ester Molné va fer arribar al president de la CEA la proposta de modificació de la Llei qualificada del Codi Penal, amb la introducció de la responsabilitat penal de les persones jurídiques. La CEA va treballar en la proposta per assegurar mecanismes d'exoneració per a les empreses amb bona praxis.

- **Secretaria d'Estat per a les Relacions amb la UE (SEUE):** Treball conjunt en el seguiment de l'Acord d'Associació, amb la participació de la CEA en la comissió tripartida CEA-EFA-CCIS per avaluar l'impacte sectorial de l'Acord.

- **Secretaria d'Estat d'Empresa, Diversificació Econòmica i Innovació:** Coordinació amb Marc Saura en temes de cooperació transfronterera, zones franques i diversificació econòmica.

- **Secretaria d'Estat de Transformació Digital i Telecomunicacions:** El Secretari d'Estat Marc Rossell va visitar la CEA per presentar el Fòrum Digital previst per a finals d'octubre a Andorra la Vella.

- **Ambaixadora per a la Cooperació Transfronterera:** Relació molt activa amb Noelia Souque al llarg de tot l'any per coordinar els projectes de zones franques a Mérens i Organyà. Al desembre, el director de la CEA va mantenir una reunió amb l'ambaixadora per fer balanç dels avenços a banda i banda de la frontera.

La CEA ha seguit de prop i ha participat activament en diversos expedients legislatius i normatius de primer ordre:

- **Llei òmnibus d'immigració, comerç i fiscalitat:** Aprovada a l'octubre, amb modificacions en matèria d'immigració (nova tipologia d'autorització per

contractació en origen), comerç (competència del Govern en política comercial) i fiscalitat (impost sobre béns immobles).

- Llei de Turisme: L'avantprojecte va ser informat a la Junta Directiva al setembre, amb diverses associacions de la CEA (Associació d'Agències de Viatges, Eix Central) treballant activament per traslladar les necessitats del sector.

- Llei de contractació pública: Els comuns van proposar modificacions que van ser considerades incompatibles amb l'Acord d'Associació. La CEA va treballar amb les associacions concernides per defensar els interessos del sector.

- Reforma del Codi Penal: Introducció de la responsabilitat penal de les persones jurídiques, amb mecanismes d'exoneració per a empreses amb bona praxis.

Un dels temes que més ha ocupat la relació amb el Govern durant la segona meitat de l'any ha estat l'Entry/Exit System (EES), que entrarà en vigor el 2 de febrer de 2026 a la frontera espanyola i el 9 d'abril a la frontera francesa. La CEA ha mantingut

reunions constants amb el Govern per intentar mitigar l'impacte del sistema, que es preveu deixarà el país amb només un 25-30% de les necessitats de temporers cobertes.

Com a resposta, la CEA ha treballat amb el Govern per impulsar la contractació en origen amb països com Colòmbia i Perú, amb proves pilot previstes per a principis de 2026. Al novembre es va convocar una reunió amb el Govern per avançar sobre els tràmits digitals en l'àmbit laboral i per fer el punt sobre l'aplicació de l'EES per part d'Espanya.

Estudi sobre el cost de la vida

Al gener, el Govern va lliurar a la patronal l'estudi sobre el cost de la vida, llargament reivindicat per la CEA des del CES. Aquest estudi ha permès disposar de dades objectives per fonamentar les demandes salarials i les polítiques d'habitatge i cost de vida.

6.2. RELACIONS AMB ENTITATS PÚBLIQUES I PARAPÚBLIQUES

Al llarg del 2025, la CEA ha mantingut una relació fluida i de col·laboració amb diferents entitats públiques i parapúbliques del país, especialment amb la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS) i l'Empresa Familiar Andorrana (EFA), amb qui ha treballat conjuntament en diversos expedients estratègics. També ha mantingut relacions amb els comuns, Andorra Turisme, i altres entitats sectorials en funció dels temes tractats.

La cooperació entre la CEA, la CCIS i l'EFA ha estat una de les constants de l'any 2025, amb un treball conjunt en diversos fronts que ha permès reforçar la veu del sector privat davant el Govern i l'opinió pública.

A l'abril es va constituir una comissió tripartida entre la CEA, l'EFA i la CCIS per avaluar l'impacte de l'Acord d'Associació, així com les mesures previstes per protegir el teixit empresarial del país. La comissió ha treballat amb el suport d'un assessor de la

Universitat de Saragossa i en coordinació amb la Secretaria d'Estat per a les Relacions amb la UE i els ministeris concernits. El resultat d'aquest treball s'ha concretat en uns quadres de demandes sectorials que recullen els neguits i les oportunitats de cada sector d'activitat, distingint les qüestions directament vinculades a l'Acord de les que en són independents, i proposant una calendarització de les mesures necessàries.

Al novembre, la CEA, l'EFA i la CCIS van redactar un nou document conjunt —actualització de la carta del 2019— que demana avançar en diversos punts relatius a la millora de la competitivitat empresarial, la cooperació territorial transfronterera i la contractació pública. El document, que havia de ser validat per les juntes de les tres entitats, inclou la reivindicació de participació directa en el Comitè Mixt en cas d'aprovar-se l'Acord, per tal que un representant de les empreses pugui intervenir en les qüestions que afecten directament el teixit empresarial andorrà.

Al maig, una delegació empresarial conjunta de la CEA, la CCIS, el Col·legi

d'Economistes i Andorran Banking, encapçalada pels presidents Gerard Cadena (CEA) i Josep Maria Mas (CCIS), va viatjar a Liechtenstein per conèixer de primera mà l'experiència d'aquest país després de 30 anys a l'Espai Econòmic Europeu. La delegació va comptar amb el suport de l'ambaixador d'Andorra a Liechtenstein, Ferran Costa, i va permetre reforçar la cooperació entre els agents econòmics andorrans i teixir aliances amb països de l'EEE.

Al setembre, la CEA va participar conjuntament amb la CCIS i l'EFA en les Jornades de Cooperació Transfronterera Andorra-Pirineus celebrades a Andorra la Vella, amb representants institucionals i empresarials d'Andorra, Catalunya i França. Hi van participar Josep Maria Mas (CCIS), Gerard Cadena (CEA) i Daniel Armengol (EFA), juntament amb representants de la Cambra de Comerç de Lleida i la CCI de l'Arieja.

Durant tot l'any, la CEA i la CCIS han treballat conjuntament en els projectes de zones franques a Mérens-les-Vals (França) i Organyà (Catalunya), amb viatges i reunions conjuntes amb els

homòlegs francesos i catalans. Al febrer, els presidents de la CEA i la CCIS es van desplaçar a Foix per reunir-se amb la presidenta de la CCI i del Medef de l'Arieja, Josiane Gouze-Faure, per avançar en el projecte de l'Àrea Econòmica Especial Andorra Pirineus.

La CEA ha mantingut una relació fluida amb els comuns en matèria de contractació pública, urbanisme i regulació comercial. Al novembre, les observacions fetes pels comuns en relació al reglament de la Llei de la contractació pública —que volien fer les obertures del quantitatiu i qualitatiu en tancat i de manera simultània, i incloure altres paràmetres en els criteris de valoració— van generar força malestar entre diferents sectors empresarials. La CEA va treballar amb les associacions concernides per defensar els interessos del sector i per argumentar que algunes de les modificacions proposades pels comuns eren incompatibles amb l'Acord d'Associació amb la UE.



RELACIONS INTERNACIONALS

Durant el 2025, la CEA ha mantingut una relació activa amb diverses organitzacions empresarials internacionals, especialment amb patronals de petits estats europeus, amb l'objectiu de compartir experiències i bones pràctiques en el context de la preparació de l'Acord d'Associació amb la UE.

7.1.

AMB ORGANITZACIONS EMPRESARIALS

Organització Internacional del Treball (OIT)

La CEA participa en l'àmbit de l'Organització Internacional del Treball (OIT) a través de la seva pertinença a organitzacions patronals internacionals. Aquesta participació ha estat especialment rellevant durant el 2025 en el marc de la reforma de la Llei de Relacions Laborals, on els experts consultats de l'àmbit de l'OIT van asseverar que la legislació andorrana és perfectament homologable als estàndards europeus i internacionals.

Patronals de petits estats europeus

Al llarg de l'any, la CEA ha mantingut diverses trobades amb patronals europees de petits estats que permeten extreure conclusions i iniciatives útils pel teixit empresarial del país. Aquesta línia de treball s'emmarca dins la voluntat de la CEA de nodrir-se de les experiències d'altres petits estats europeus per anticipar l'impacte



de l'Acord d'Associació i traslladar bones pràctiques al teixit empresarial andorrà.

Durant el primer semestre es va planificar la invitació al president de la patronal suïssa i exvicepresident de l'OIT per tal que fes una projecció del procés suís i el seu impacte sobre el país. També es va preveure convidar al president de la patronal luxemburguesa. Aquestes trobades s'emmarcaven dins la voluntat de conèixer de primera mà com aquests països petits han gestionat la seva integració europea i quins reptes i oportunitats s'han derivat per al sector privat.

Patronals de la francofonia

A l'octubre, coincidint amb la celebració a Andorra de la 37a Assemblea Regional Europa de l'Assemblea Parlamentària de la Francofonia (APF) del 19 al 22 d'octubre,

es va celebrar del 22 al 29 d'octubre una trobada de les patronals de la francofonia. Aquesta trobada va permetre a la CEA mantenir contactes amb patronals d'altres països francòfons i intercanviar experiències sobre qüestions d'interès comú.

7.2.

AMB DELEGACIONS D'ALTRES PAÏSOS

Durant el 2025, la CEA ha rebut diverses delegacions estrangeres i ha participat en visites a altres països amb l'objectiu de reforçar els vincles internacionals, compartir experiències i explorar oportunitats de cooperació, especialment en el marc de la preparació de l'Acord

d'Associació amb la UE i dels projectes de cooperació transfronterera.



Liechtenstein (maig)

Una delegació empresarial andorrana integrada per la CEA, la CCIS, el Col·legi d'Economistes i Andorran Banking, encapçalada pels presidents Gerard Cadena (CEA) i Josep Maria Mas (CCIS), va viatjar a Liechtenstein per conèixer de primera mà l'experiència d'aquest país després de 30 anys de pertinença a l'Espai Econòmic Europeu. La delegació es va reunir amb la Cambra de Comerç i Indústria de Liechtenstein, l'Associació de Banquers, la Unitat de Coordinació de l'EEE i l'Institut Liechtenstein. La visita va comptar amb el suport de l'ambaixador d'Andorra a Liechtenstein, Ferran Costa, i va permetre teixir aliances amb països de l'EEE per afrontar amb garanties el camí

cap a l'Acord d'Associació.

França: Foix i l'Arieja (febrer)

Al febrer, una delegació de la CEA i la CCIS, encapçalada pels seus presidents, es va desplaçar a Foix convidats per Josiane Gouze-Faure, presidenta de la CCI i del Medef de l'Arieja. La reunió va comptar amb la participació de la sots-prefecta del Departament, Émilie Barromes, i l'alcalde de Mérens-les-Vals, Jean Pierre Sicre. El projecte d'una zona franca logística i industrial a Mérens-les-Vals va centrar la trobada, emmarcada en la idea de l'Àrea Econòmica Especial Andorra Pirineus. Completaven la delegació francesa el director del Medef Occitanie, Jérôme Authier, el director general de la CCI de l'Arieja, Nicolas Couvreur, i el director general de la Compagnie des Pyrénées, Sébastien Crussol.

Catalunya: Organyà (setembre)

El president de la CEA es va desplaçar a Organyà al setembre per reunir-se amb l'alcalde Celestí Vilà i conèixer de prop el projecte transfronterer de zona industrial. Aquesta visita s'emmarca dins les relacions constants amb la Generalitat de Catalunya per impulsar la zona industrial d'Organyà,

que podria cedir a Andorra una parcel·la per funcionar com a zona franca.

Jornades de cooperació transfronterera

Al setembre, Andorra va acollir les Jornades de Cooperació Transfronterera Andorra-Pirineus amb la participació de representants institucionals i empresarials d'Andorra, Catalunya i França. Hi van participar representants de la CEA, la CCIS, l'EFA, la Cambra de Comerç de Lleida i la CCI de l'Arieja, així com l'ambaixadora per a la Cooperació Transfronterera, Noelia Souque. Les jornades van permetre reforçar els llaços institucionals, empresarials i socials entre els tres territoris, potenciant la creació de sinergies en àmbits com l'economia, la innovació i la mobilitat.

7.3.

AMB ALTRES ENTITATS I ORGANISMES ESTRANGERS

Durant el 2025, la CEA ha mantingut relacions amb diverses entitats i organismes estrangers en l'àmbit acadèmic, de recerca i

de promoció de la innovació, amb l'objectiu de nodrir-se d'expertesa internacional i reforçar la posició d'Andorra en xarxes d'excel·lència.

Universitats i centres de recerca

Liechtenstein Institut

Durant la visita empresarial a Liechtenstein al maig, la delegació andorrana es va reunir amb Georges Baur, vicepresident del Liechtenstein Institut, un centre de recerca acadèmica independent que es dedica a l'estudi de qüestions rellevants en àmbits com el dret, l'economia i la política. La trobada va permetre conèixer l'experiència de Liechtenstein en la integració europea des d'una perspectiva acadèmica i d'investigació aplicada.

Universitat Catalana d'Estiu (UCE)

Al mes d'agost, el president de la CEA, Gerard Cadena, va participar a la Diada d'Andorra de la Universitat Catalana d'Estiu (UCE) a Prada de Conflent amb una ponència titulada "Habitatge i Empresa: un binomi ineludible i necessari". La intervenció



va permetre exposar la visió de la patronal sobre el repte de l'habitatge i presentar set propostes per contribuir a donar resposta a la crisi residencial. La participació de la CEA en la UCE va reforçar la voluntat de l'entitat de contribuir al debat acadèmic i social sobre els grans reptes del país, en un espai de reflexió compartida amb institucions, experts i societat civil.

Next AI Summit

Al març, la CEA va col·laborar activament en l'organització del Next AI Summit, celebrat els dies 20 i 21 de març a l'Andorra Park Hotel. Aquest esdeveniment de primer nivell va reunir líders empresarials, inversors, acadèmics i responsables

polítics de tot Europa per debatre el futur de la intel·ligència artificial i les seves aplicacions en diversos sectors.

El Next AI Summit va comptar amb la presència de 20 ponents de renom mundial, com Gary Marcus (assessor d'OpenAI i del Senat dels EUA), Anu Bradford (catedràtica de Dret a la Universitat de Columbia), Bob van Loo (cofundador i CEO de Weaviate), Ariadna Font Llitjós (cofundadora i CEO d'Alinia.AI), Reza Malekzadeh (soci general a Partech) i Tero Ojanperä (exfundador i president de Silo.AI). La col·laboració de la CEA va tenir com a objectiu consolidar Andorra com un referent en innovació tecnològica i fomentar l'adopció de la IA entre les empreses del país.



RELACIONS AMB ALTRES ENTITATS

Durant el 2025, la CEA ha treballat conjuntament amb la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS) i l'Empresa Familiar Andorrana (EFA). Així mateix ha col·laborat amb entitats professionals per a la celebració d'actes d'interès per a l'empresariat.

8.1.

AMB LA CCIS I L'EFA

Les relacions de la CEA amb la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS) i l'Empresa Familiar Andorrana (EFA) han estat un dels pilars de l'activitat de l'any 2025, amb una col·laboració estreta en expedients estratègics per al país. Aquesta cooperació tripartida ha permès presentar una veu empresarial unificada davant del Govern i reforçar el pes del sector privat en les principals decisions polítiques i econòmiques.

A l'abril es va constituir una comissió tripartida entre la CEA, l'EFA i la CCIS per avaluar l'impacte de l'Acord d'Associació amb la UE, així com les mesures previstes per protegir el teixit empresarial del país. La comissió ha treballat amb el suport d'un assessor de la Universitat de Saragossa i en coordinació amb la Secretaria d'Estat per a les Relacions amb la UE i els ministeris concernits.

Aquest treball conjunt ha donat com a resultat uns quadres de demandes sectori-



als que recullen els neguits i les oportunitats de cada sector d'activitat econòmica, distingint les qüestions directament vinculades a l'Acord de les que en són independents, i proposant una calendarització de les mesures necessàries. La comissió ha representat un exemple de col·laboració efectiva entre les tres principals entitats empresarials del país, que han treballat de manera coordinada per defensar els interessos comuns del teixit productiu andorrà.

Al novembre, la CEA, l'EFA i la CCIS van redactar conjuntament un document que actualitza la carta del 2019 i que demana avançar en diversos punts relatius a la millora de la competitivitat empresarial, la cooperació territorial transfronterera i la contractació pública. El document, que havia de ser validat per les juntes de les tres entitats, inclou la reivindicació de participació directa en el Comitè Mixt de l'Acord en cas d'aprovar-se, per tal que un representant de les empreses pugui inter-

venir en les qüestions que afecten directament el teixit empresarial andorrà.

Aquesta proposta conjunta reflecteix la voluntat de les tres entitats de complementar l'Acord d'Associació amb mesures que reforcin la competitivitat de les empreses andorranes i assegurin que la veu del sector privat estigui present en els òrgans de seguiment i implementació de l'Acord.

Actuacions conjuntes en l'àmbit transfronterer

Durant tot l'any, la CEA i la CCIS han treballat conjuntament en els projectes de cooperació transfronterera, especialment en les zones franques de Mérens-les-Vals (França) i Organyà (Catalunya). Aquesta col·laboració s'ha concretat en:

Visita a Foix (febrer): Delegació conjunta CEA-CCIS a la CCI i el Medef de l'Arieja per avançar en el projecte de zona franca a Mérens.

Viatge a Liechtenstein (maig): Delegació empresarial conjunta CEA-CCIS-Col·legi d'Economistes-Andorran Banking per conèixer l'experiència de Liechtenstein

a l'EEE, encapçalada pels presidents Gerard Cadena (CEA) i Josep Maria Mas (CCIS).

Jornades de Cooperació Transfronterera (setembre): Participació conjunta de la CEA, la CCIS i l'EFA amb representants de Catalunya i França per reforçar sinergies en àmbits com l'economia, la innovació i la mobilitat.

8.2.

AMB ASSOCIACIONS I ENTITATS ECONÒMIQUES I PROFESSIONALS

Durant el 2025, la CEA ha mantingut relacions de col·laboració amb diverses associacions i entitats econòmiques i professionals del país i de l'entorn, amb l'objectiu de reforçar els vincles entre el sector privat andorrà i altres col·lectius professionals, i de coordinar posicions en temes d'interès comú.

Col·legi d'Economistes d'Andorra

El Col·legi d'Economistes ha participat activament al costat de la CEA en expedients estratègics durant l'any 2025. Destaca especialment la participació conjunta en el viatge a Liechtenstein al maig, on la vocal del Col·legi d'Economistes, Èrica Armengol, va formar part de la delegació empresarial andorrana que va conèixer de primera mà l'experiència d'aquest país després de 30 anys de pertinença a l'Espai Econòmic Europeu.





El Col·legi d'Economistes, juntament amb la CCIS, la CEA i Andorran Banking, va apostar per reforçar la cooperació entre els agents econòmics i el Govern en el procés de l'Acord d'Associació, i per insistir en una major aproximació entre Andorra i els països de l'EEE per aprofitar sinèrgies i unir esforços en determinades qüestions.

Andorran Banking

L'associació Andorran Banking, que agrupa les entitats bancàries del país, ha col·laborat estretament amb la CEA durant el 2025, especialment en el marc de la preparació de l'Acord d'Associació amb la UE. La directora d'Andorran Banking, Esther Puigercós, va participar en el viatge a Liechtenstein al maig com a membre de la delegació empresarial andorrana, on es van conèixer els mecanismes d'integració al mercat interior europeu i les oportunitats i reptes per al sector financer.

Aquesta col·laboració reflecteix la importància de coordinar les posicions del sector empresarial i financer en el procés de preparació de l'Acord d'Associació, i de nodrir-se de les experiències d'altres països petits amb sectors financers desenvolupats.

Associació d'Empresaris de l'Alt Urgell (AEAU)

Al novembre, el president i el director de la CEA van assistir al sopar anual de l'Associació d'Empresaris de l'Alt Urgell (AEAU), on van poder comentar diversos temes d'actualitat amb la presidenta de l'entitat, Laia Blasi, i la tesorera, Emma Sanvicens.

Durant la trobada es va comentar un cert recel per part de les empreses alt urgenques envers Andorra per qüestions com els "falsos fronterers" o els canvis que pot provocar l'Acord d'Associació amb la UE. Aquesta trobada va servir per reflexionar sobre la necessitat de crear sinèrgies i estrènyer lligams per tal de millorar les relacions entre les dues bandes de la frontera, especialment en el context dels projectes de cooperació transfrontera com la zona industrial d'Organyà.



AMB EL PATROCINI DE:



**ASSOCIACIÓ DE FABRICANTS DE
PRODUCTES DE TABAC D'ANDORRA**



Confederació Empresarial Andorrana
Prat de la Creu, 8, escala B 2n
AD500 Andorra la Vella | Principat d'Andorra
Tel. +376 800 020 | info@cea.ad | www.cea.ad