

Gestamp: 17 anys mirant cap a l'exterior

MIGUEL LÓPEZ-QUESADA
Gestamp

Data de recepció: 2/02/14

Data d'acceptació: 18/04/14

RESUM

Gestamp és una empresa global dedicada al disseny, desenvolupament i fabricació de components i conjunts metàl·lics per a l'automòbil. Des del seu naixement, el 1997, la **internacionalització** ha estat una de les estratègies clau del negoci, acompanyant els seus **clients** en el procés **d'expansió**. Gestamp està present actualment en els principals nuclis de fabricació d'automòbils a escala mundial, amb un total de 96 centres productius, repartits en 20 països.

Gestamp ha desenvolupat durant anys una relació estreta amb els seus principals clients (OEMs) i, per tant, ha estat capaç de gestionar el seu negoci per evolucionar d'acord amb les tendències globals en aquesta indústria i complir amb la demanda d'aquests OEMs.

PARAULES CLAU

Internacionalització, expansió, clients, exportacions.

ABSTRACT

Gestamp is a global company dedicated to the design, development and manufacture of metal components and assemblies for the automobile. Since its birth in 1997, internationalization has been one of its

key strategies of its business, accompanying clients in their expansion. Gestamp is currently present in the main car manufacturing centers worldwide, with a total of 96 production centers in 20 countries.

Gestamp has developed over the years a close relationship with its major customers (OEMs) and therefore has been able to manage its business to evolve in line with global trends in the industry and meet the demand for these OEMs.

KEYWORDS

Internationalization, Expansion, Clients, Export.

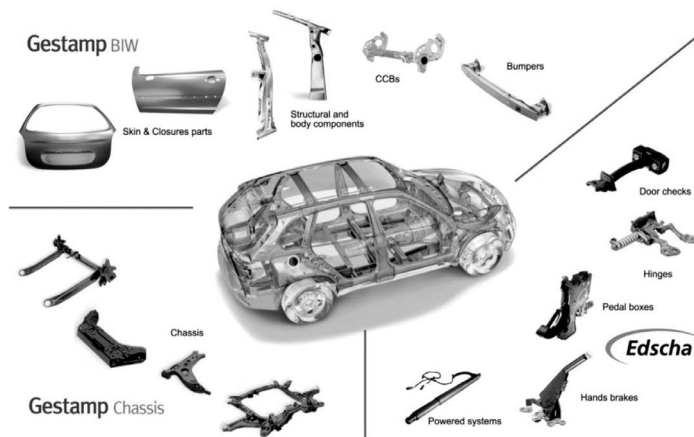
1. Introducció companyia: què és Gestamp, breu història

Gestamp és una empresa global, dedicada al disseny, desenvolupament i fabricació de components i conjunts metàl·lics per a l'automòbil, per a la seva posterior venda a diversos fabricants d'equip original (d'ara endavant, OEMs).

Fabrica una àmplia gamma de productes, fonamentalment a partir de l'acer, que s'integren en la carrosseria del vehicle, i que defineixen la seva estructura. El que defineix l'activitat de Gestamp és, precisament, que integra tots els processos de la fabricació dels components. Això, juntament amb la capacitat de desenvolupament de la companyia, la converteix en un soci estratègic per als fabricants d'automòbils, des de la fase de disseny fins a la fabricació de matrius i encunys, per arribar a la fase final, la manufactura.

Les grans línies de negoci de Gestamp són els components metàl·lics per a carrosseries (l'estructura essencial del vehicle es crea soldant peces metàl·liques estampades); els xassissos, que formen la part inferior de l'estructura del cos del vehicle i són essencials per al rendiment global del cotxe, per a la seva consistència i seguretat; i els mecanismes, com a frontisses per a portes, capons i portes grans, o sistemes elèctrics que permeten obrir i tancar les portes de l'automòbil per control remot.

Des de la seva fundació, el 1997, Gestamp basa la seva estratègia en dos pilars fonamentals. D'una banda, la incorporació de noves tecnologies en els processos de fabricació i el desenvolupament de les tecnologies tradicionals l'ha permès experimentar una forta evolució, passant de ser una companyia



basada exclusivament en l'estampació en fred per a petites peces a una empresa multi tecnològica. D'altra banda, la internacionalització, acompanyant als seus clients en el seu procés d'expansió. Gestamp està present actualment en els principals nuclis de fabricació d'automòbils a escala mundial, amb un total de 96 centres productius, repartits en 20 països.

La companyia ha obtingut uns ingressos, en 2012, de 5.757 milions d'euros (el que suposa un creixement del 183 % en els últims tres anys).

2. Estratègia d'internacionalització

2.1. Relacions amb els OEM

Durant els darrers 20 anys, el sector de l'automoció ha experimentat una gran evolució en diversos aspectes. En aquest procés, l'element més destacat és la clara tendència cap al posicionament en un context internacional.

Dins de la indústria de l'automoció, el sector dels components ha anat adquirint cada vegada més importància en el procés de producció d'automòbils, donat el seu desenvolupament de R+D+i i la cada vegada més gran necessitat de coordinació entre proveïdors de components i fabricants, que Gestamp ha aconseguit convertir en una veritable relació estratègica que cobreix el procés de fabricació complet.

El tipus de negoci de Gestamp fa necessari comptar amb una proximitat amb els seus clients. Per això, des de la seva fundació, la internacionalització ha estat l'objectiu que ha guiat la seva política d'expansió, tant mitjan-

çant l'establiment de noves plantes com amb les adquisicions realitzades. En l'actualitat, la companyia està present en els principals nuclis de fabricació d'automòbils, i s'ha convertit en un dels pocs proveïdors realment globals pels OEMs, dins de la seva gamma de producte, la qual cosa aporta a l'organització un valor diferencial enfront de molts dels seus competidors. Gestamp ha desenvolupat durant anys una relació estreta amb els seus principals clients i, per tant, ha estat capaç de gestionar el seu negoci per evolucionar d'acord amb les tendències globals en aquesta indústria i complir amb la demanda d'aquests OEMs.

L'èxit i estabilitat financera i operacional que ha recollit Gestamp durant la seva història —i que segueix en evolució— ha estat i segueix sent conseqüència d'una expansió geogràfica estratègica i centrada en el client, com també de la diversificació dels fluxos d'ingressos. Per descomptat, també ha tingut un paper fonamental la seva experiència en la fabricació, processos, disseny i tecnologia. Tots aquests factors han permès a la companyia, al llarg dels seus 17 anys de trajectòria, convertir-se en allò per al que va ser creada: un proveïdor global de perfil tecnològic dins del sector de l'automoció.

2.2. Històric de penetració en diferents països

Actualment, Gestamp posseeix un total de 96 centres productius, repartits en 20 països (Espanya, Suècia, Polònia, Hongria, el Regne Unit, Alemanya, França, Rússia, Portugal, Turquia, Argentina, Brasil, els Estats Units, Mèxic, Corea, Xina, l'Índia, Tailàndia, Eslovàquia i la República Txeca). La major part dels centres (61) estan localitzats a Europa (a Espanya, n'hi ha 20); Amèrica del Nord compta amb 10 plantes i Amèrica del Sud amb 9. Finalment, posseïm 16 centres a l'Àsia.

A més, compta amb 12 centres de R+D+i a Europa (2 d'ells situats a Espanya), l'Àsia i Amèrica Llatina.

Malgrat la internacionalització ha estat present en la trajectòria de Gestamp des dels seus inicis, aquesta s'ha anat produint de forma escalonada. En el període 1997-2001 es van incorporar diverses companyies a França, Portugal o Brasil. A principis de la passada dècada, Gestamp entra en mercats estratègics per a l'automòbil com l'alemany o el nord-americà i reforça la seva presència a Europa occidental.

Posteriorment, en el període 2005-2009 es produeix l'expansió en mercats emergents, la qual cosa comporta una millora del posicionament global, un footprint orientat als mercats en creixement, la consolidació com a proveïdor estratègic i el manteniment de l'estabilitat financera.

En concret, és a partir de 2007 quan entra en mercats com Rússia, l'Índia i Xina. En aquest període es duu a terme l'adquisició de Kartek (Corea del Sud) i una *joint venture* a Turquia.

En els següents anys (2010-2011), l'evolució de l'activitat de Gestamp se centra en l'ampliació de la seva cartera de producte, amb l'adquisició d'Edscha en 2011, un grup alemany capdavanter en sistemes de tancament per a automòbils, amb la qual cosa s'integren en Gestamp 14 plantes i 2 centres de R+D distribuïts en 9 països.

Aquesta línia de creixement orientada al producte continua en 2011 amb l'adquisició de la divisió de components metàl·lics de ThyssenKrupp, (TK-MF), sumant 17 plantes i 2 centres de R+D a la seva ja extensa xarxa de centres productius. Gestamp aconsegueix així consolidar el seu lideratge a Europa Occidental, incrementar la seva presència a Xina i créixer en el negoci de xassís.

Els dos últims anys, l'estratègia d'internacionalització ha estat centrada fonamentalment en l'expansió a l'Àsia, amb l'obertura de 4 *greenfields* a Xina (Chongqing, Shenyang, Dongguan, Edscha Kunshan) i l'aliança amb Mitsui, basada en el potencial per millorar el posicionament de Gestamp enfront dels clients japonesos.

2.3. Proximitat als OEMs

Gestamp és conscient que, per avançar, cal estar prop dels seus clients, és a dir, tenir presència en els principals nuclis de fabricació d'automòbils. Aquesta és la base sobre la qual, des dels seus orígens, se sustenta la política d'internacionalització de la seva producció.

Segons dades extretes de l'Organització Internacional de Constructores d'Automòbils (OICA) per al primer semestre 2013, actualment, la fabricació de vehicles a escala mundial es concentra a l'Àsia, amb gairebé un 53 % de la producció, a la qual Xina n'és el principal productor, seguida de Japó, Corea del Sud i Índia, països tots ells en els quals Gestamp té presència, mitjançant centres productius i oficines comercials.

Europa, on Gestamp compta amb 60 centres productius, ostenta la segona posició quant a la fabricació de vehicles, amb un 23,4 %.

Altres àrees d'importància en la fabricació —i en les quals la companyia opera— són Amèrica del Nord —amb el 16,9 % de la producció— i Amèrica del Sud, on els mercats de Brasil i Argentina suposen el 5,25 %.

Mentre que la producció de vehicles en economies globals ha fluctuat en els últims anys —especialment en el cim de la crisi en 2008 i 2009— la demanda en les economies emergents ha seguit augmentant. La indústria

preveu que en els pròxims anys —fins a 2020— hi haurà una CAGR de vendes més grans a Brasil, Rússia, l'Índia i Xina i en altres economies emergents que la que hi haurà en economies madures, com les d'Europa Occidental. Per això, els OEMs continuen desenvolupant la seva presència en aquests mercats i, per tant, augmenta la seva necessitat d'establir xarxes amb proveïdors situats en una àrea propera.

L'increment de la demanda del volum de producció en aquests mercats està en línia amb una evolució dels estàndards reguladors i industrials que ja van experimentar anteriorment economies més madures. Aquesta tendència ofereix als proveïdors del sector d'automoció, com Gestamp, una oportunitat d'ampliar el negoci, però és també una mostra de la primacia de l'acer enfront d'altres materials més cars en la fabricació de Body-in-White, xassís i mecanismes.

Gestamp manté relacions estratègiques i de llarga durada amb els seus principals clients (OEMs), relacions que es basen en la confiança i un enteniment mutu conreats durant els anys de col·laboració. Hi ha molt pocs proveïdors que, com Gestamp, comptin amb unes relacions tan duradores amb els OEMs i hi ha fins i tot menys proveïdors que siguin capaços d'oferir solucions a projectes complexos, que siguin realment globals i que aportin un treball sòlid i d'alta qualitat en tota la seva gamma de producte.

La capacitat de la companyia per desenvolupar solucions diferenciades per OEMs a escala global és fonamental per a l'èxit en el negoci i per aportar un valor afegit en comparació d'altres fabricants de components d'automoció, tant en l'àmbit local com a internacional. Aquesta capacitat està basada en el desenvolupament dels millors processos de fabricació i la innovació en tecnologia de producte, el creixement centrat en el consumidor i la diversificació de la presència global, al mateix temps que es manté l'excel·lència operacional en tots els nivells i regions.

2.3.1. DIVERSIFICACIÓ DE NEGOCI PER REGIONS

En els últims cinc anys, Gestamp ha obert 18 centres de producció en mercats en creixement —l'Índia, Brasil, Rússia, Turquia, la República Txeca, Corea i Argentina (als quals se sumen altres centres en construcció). Gestamp és capdavanter en ingressos en la majoria dels mercats emergents, la qual cosa suposa un avantatge competitiu enfront d'altres fabricants que encara han d'establir-se en aquests mercats. L'estratègia d'expansió de Gestamp està lligada als plans de creixement dels clients i es pren la decisió de quan i on es desenvolupa la companyia coordinant els seus plans amb els dels seus clients.

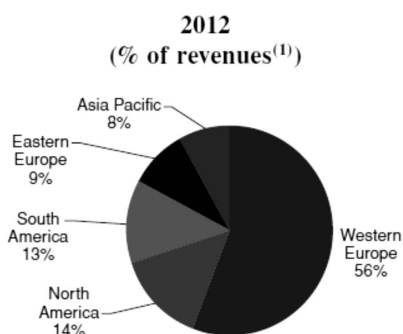
Aquesta diversificació geogràfica permet aprofitar les oportunitats de creixement global i ha atenuat l'impacte de les fluctuacions de la demanda regional en el negoci durant els períodes de crisi econòmica.

En línia amb l'estratègia d'internacionalització, la distribució de les vendes ha d'estar alineada amb la producció de vehicles lleugers a escala global. Europa Occidental encara té un gran pes en les vendes (el 56 % de les vendes de Gestamp en 2012 es van realitzar en aquesta regió). La importància del negoci a Espanya s'ha vist reduïda, suposant una mica menys d'un 15 %, mentre que s'han incrementat les xifres per a la regió Àsia-Pacífic, que actualment suposen un 8 % (460,6 milions d'euros en 2012).

Els gràfics 1 i 2 mostren l'evolució de la diversificació de Gestamp entre els anys 2007 i 2012, segons els ingressos:



Gràfic 1. Percentatge de vendes per regions, 2007.



Gràfic 2. Percentatge de vendes per regions, 2012.

De la mateixa manera, Gestamp, en el seu procés d'entrada a nous mercats, treballa de forma contínua amb socis estratègics en l'àmbit local

amb la finalitat de limitar els riscos inicials i beneficiar-se del coneixement d'aquests socis dels requisits específics en l'àmbit local i de les necessitats concretes del client. Dos exemples d'aquestes *joint ventures* són les operacions a Turquia, amb Beyçelik, i a Rússia, amb Severstal. A més, Gestamp compta amb socis financers en algunes *joint ventures* amb la finalitat de mitigar els costos financers derivats de l'entrada en nous mercats.

En línia amb aquesta estratègia, Gestamp ha anunciat recentment una *joint venture* amb Mitsui que s'espera suposi beneficis tant financers com a estratègics. Si sorgeixen noves oportunitats en el futur, s'avaluaran els acords més apropiats des d'un punt de vista de client, tecnològic, geogràfic i financer.

2.3.2. L'ACORD D'INVERSIÓ AMB MITSUI

Al gener de 2013 Gestamp va signar un acord d'inversió amb Mitsui, segons el qual aquesta empresa adquiriria una participació minoritària del 30 % en les operacions de Gestamp a Amèrica del Nord i Amèrica del Sud mitjançant una inversió de 297,0 milions d'euros en les últimes participacions emeses per Gestamp North America, Inc., Gestamp 2015, S.L., Gestamp 2016, S.L., i Gestamp Brasil Indústria de Autopeças, S.A. ("Holdcos"), companyies subsidiàries als EUA, Mèxic, Argentina i Brasil respectivament ("Inversió Mitsui").

L'aliança amb Mitsui, un dels majors grups financers i industrials de Japó representa un suport a l'estratègia de la companyia. Aquesta aliança no solament reforçarà la presència de Gestamp en importants mercats com Amèrica del Nord i Amèrica del Sud, sinó que millorarà en gran manera les relacions amb els fabricants japonesos. A més Mitsui compta amb una forta presència en sectors com la logística, l'acer i altres materials, com també en l'àmbit financer, la qual cosa suposa una contribució positiva per al creixement i consolidació del negoci a Amèrica.

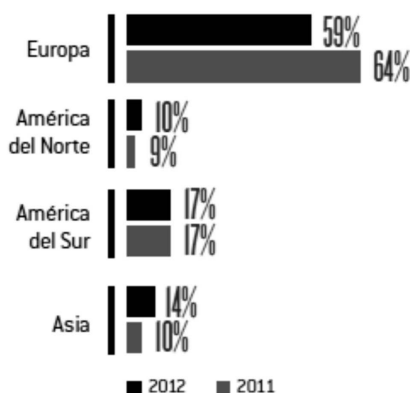
3. Reptes conseqüència de la internacionalització

3.1. Increment en el número d'empleats

La política de creixement de Gestamp, basada en la compra d'importants societats, la construcció de nous centres productius o el desenvolupament d'àrees estratègiques com les de R+D+i o qualitat, ha suposat un augment dels recursos humans de la companyia, fins a arribar als més de 30.000 empleats actuals. Aquesta evolució ha suposat un increment d'un 116 % en

els últims 3 anys, consolidant una plantilla jove (el 57 % dels empleats estan entre 26 i 45 anys) i de caràcter internacional (en les plantes de la companyia es parlen 15 llengües).

En el Gràfic 3 es pot apreciar la distribució d'empleats a nivell geogràfic.



Gràfic 3. Distribució plantilla Gestamp 2012 vs 2011.

3.2. Formació de recursos locals per tal de posar en marxa nous projectes

Quan Gestamp entra en un nou mercat o realitza noves inversions en un país en el qual ja està implantat, aposta pel foment de la contractació d'empleats locals. Quan no és possible trobar perfils professionals en un determinat lloc, la companyia recorre a equips de suport que durant un període de temps formen al personal local.

Gestamp entén que la veritable contribució al desenvolupament de les persones que viuen en les comunitats on la companyia opera és, precisament, la generació d'ocupació. Per això, en iniciar un nou centre, Gestamp es converteix en un instrument per al desenvolupament d'aquest territori o país.

Es produeix així una contribució econòmica en termes de generació d'ocupació directa i indirecta, com també en l'àmbit de la formació i la capacitat. Aquesta es realitza en dos àmbits: a escala interna per a les noves contractacions en la fase de llançament del projecte i a escala externa a determinats col·lectius en les comunitats on Gestamp opera.

La forta vocació de servei al client ha fet de Gestamp un aliat de valor, capaç de cobrir les necessitats de cada client allà on ho necessiti, mantenint els mateixos nivells d'exigència i qualitat dels productes.

Per mantenir aquests nivells de resposta i qualitat, Gestamp disposa d'un personal d'alta qualificació que es trasllada als diferents països on s'inicia un nou projecte amb l'objectiu de formar els empleats locals i col·laborar en la posada en marxa del projecte. D'aquesta forma es garanteix, no només l'èxit en terminis i la qualitat del producte, sinó també la implantació de la cultura i polítiques corporatives.

Una vegada que els empleats locals han adquirit els coneixements suficients i són capaços de mantenir l'activitat de la planta donant resposta als requeriments dels clients, els equips de suport es retiren deixant la planta gestionada, íntegrament o en la seva major part, per persones del lloc.

Si es dona una escassetat de determinats perfils professionals en un país o regió existeix la possibilitat d'enviar expatriats i desplaçats que supleixen aquestes carències. Els expatriats es traslladen per un període de temps llarg, entre 2 i 5 anys aproximadament, i els desplaçats per períodes de diversos mesos. El 2012, Xina i Rússia han estat els llocs on més trasllats hi ha hagut, a causa que el creixement és alt i el nombre de nous centres és superior.

A vegades, davant l'escassetat de professionals en l'entorn, Gestamp també col·labora amb agents locals per capacitar a persones en habilitats tècniques i funcionals pròpies del sector de l'automoció.

Aquesta activitat no només beneficia a Gestamp sinó que també contribueix a despertar l'interès per l'activitat industrial a la regió fomentant l'especialització de professionals i ser referent per a altres empreses del sector a la zona.

Per Gestamp, la formació i capacitació dels seus empleats és clau en la seva estratègia d'expansió. Per aquest motiu, Gestamp juntament amb la Universitat Pontifícia Comillas (ICAI-ICADE) ha posat en marxa el Màster en Direcció Internacional de Projectes Industrials. Amb ell es pretén desenvolupar la figura de Cap de Projectes Internacional i crear una pedrera de professionals qualificats, competitius i capaços d'interactuar en el complex escenari global empresarial actual.

El Màster prepara els participants per a la direcció integral de projectes industrials en entorns globalitzats, a través d'un enfocament molt operatiu, en el qual els fonaments de la direcció de projectes es complementen amb la gestió real de projectes industrials en el sector automoció, a través d'un període de pràctiques remunerades en les plantes de Gestamp al món.

4. El futur

4.1. Països emergents

Durant els últims anys, la indústria de l'automoció ha experimentat forts canvis, produint-se un gran desenvolupament de mercats emergents i una crisi als mercats madurs, al mateix temps que han sorgit nous reptes tecnològics i reguladors.

Els fabricants estan col·laborant cada vegada més amb els proveïdors per dissenyar models d'automòbils entorn de les plataformes comunes. Al mateix temps, busquen consolidar la seva base de proveïdors prestant més atenció a proveïdors internacionals, amb fortalesa tècnica i financera, capaços de produir productes compatibles i d'alta qualitat a preus competitiu. En aquest escenari, els grans proveïdors estan en millors condicions per continuar creixent.

Gestamp té molt en compte aquesta evolució del mercat per definir el seu pla estratègic per als pròxims anys, que, al mateix temps, ha d'estar d'acord amb el dels seus clients, els grans fabricants d'equipament original.

Actualment, l'enfocament, tant per part de Gestamp com dels OEMs està posat als mercats en creixement on hi ha oportunitat de treure el màxim partit a una demanda creixent a llarg termini relacionada amb la de les economies madures. Per exemple, Gestamp compta amb un bon posicionament per treure partit del creixement de Xina, com a resultat de la presència actual de plantes de fabricació al país. Algunes de les plantes que estan actualment en construcció estan situades a Xina per cobrir les necessitats en l'àmbit local d'OEMs que no són de procedència xinesa. Hi ha una demanda important dels productes de Gestamp en mercats en creixement que podrien necessitar noves plantes i, per tant, l'objectiu és aprofitar aquesta demanda mitjançant inversions selectives.

La meta de Gestamp és incrementar la quota de mercat gràcies a l'obtenció de nou negoci a tot el món. Una de les principals àrees d'interès per al creixement futur és aprofundir les relacions amb els OEMs japonesos fora del Japó. Les vendes de Gestamp a fabricants d'automòbils japonesos representen aproximadament el 5 % dels ingressos (2012) mentre que la seva quota de producció de vehicles lleugers a escala global en el mateix any va ser d'un 22,4 %. Els OEMs japonesos mostren una tendència a distribuir una major part de la seva producció fora del Japó per estar més presents en mercats amb una demanda creixent de vehicles. En aquest procés, aquests fabricants estan més oberts a treballar amb proveïdors estrangers. L'acord de Gestamp amb Mitsui & Co. Ltd. a través de la *joint venture* a Nord Amèrica i Amèrica del Sud millorarà les relacions amb els fabricants

japonesos en general. A més, la companyia busca créixer amb altres fabricants asiàtics fora dels seus mercats d'origen.

4.2. Plans estratègics a mig termini

Els plans estratègics de Gestamp per als pròxims anys tenen cinc objectius principals: convertir-se en un proveïdor amb suficient massa crítica, global, amb diversificació tant de clients com de productes, amb varietat de tecnologies i capacitat de desenvolupament de producte i amb solvència financera.

L'estratègia ha d'estar dirigida, d'una banda, cap als mercats madurs —en consolidació i reestructuració— i, per una altra, al gran creixement dels mercats emergents, especialment Àsia, on els proveïdors europeus no compten amb massa representació.

Als nous mercats, els fabricants d'equipament original estan dirigint les seves inversions cap a les seves tasques principals, mentre que els proveïdors d'equipament original estan desenvolupant noves tecnologies. Gestamp pot aprofitar aquesta tendència gràcies a la seva capacitat de desenvolupament de producte i la seva proximitat a les plantes dels clients.

D'altra banda, la indústria tendeix cap a la globalització de plataformes. Els fabricants d'automòbils estan, cada vegada més, dissenyant models sobre una plataforma comuna, pensant en les economies d'escala, amb flexibilitat per adaptar els models als mercats locals. Aquesta globalització de plataformes requereix proveïdors potents. Gestamp està apostant precisament per l'estandardització de plataformes.

Quant a l'aspecte tecnològic, el sector està enfocat en la seguretat activa i passiva. L'ús de l'acer d'alta resistència pot millorar la capacitat de resistència davant els impactes. I, en aquest aspecte, és fonamental l'aposta en R+D per part del proveïdor d'equipament. Per això, Gestamp s'implica en la cadena de desenvolupament del vehicle complet. L'estampació en calent, una de les tecnologies utilitzades per Gestamp, compleix amb els requisits de lleugeresa i seguretat dels vehicles i el seu ús s'està incrementant per definir una nova estructura del vehicle.

Durant els últims 5 anys, els requisits necessaris per arribar a ser un proveïdor de rellevància en la indústria de l'automoció han anat augmentant (a la competitivitat dels preus i qualitat s'uneixen les capacitats en R+D, l'estabilitat financera o la presència global, entre unes altres).

Amb la finalitat de complir amb aquests requisits, el pla estratègic de Gestamp per al període 2013-2017 se centra en sis objectius:

- Un índex de creixement anual del 10 %.

- Aconseguir que més del 55 % de les vendes provenguin de fora d'Europa Occidental, liderant mercats com Brasil o Rússia i amb nova presència en països asiàtics.
- Un increment del 5 % en el mercat de fabricants d'equipament original a Japó.
- Ser una companyia capdavantera en estampació en calent i xassís.
- Solvència financera basada en el palanquejament, els venciments i la diversificació.
- Manteniment de l'excel·lència en les operacions i en la gestió.

En aquest escenari, Gestamp ha de tenir sempre al cap la seva vocació d'internacionalització, com ha fet des de sempre, una estratègia que li permetrà augmentar la seva presència en diferents parts del món i mantenir una evolució constant en el desenvolupament del seu negoci.

Referències bibliogràfiques

<http://sustainabilityreport.gestamp.com/Default.aspx>

<http://www.gestamp.com/sobre-nosotros>

<http://www.gestamp.com/que-hacemos>

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - [@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)