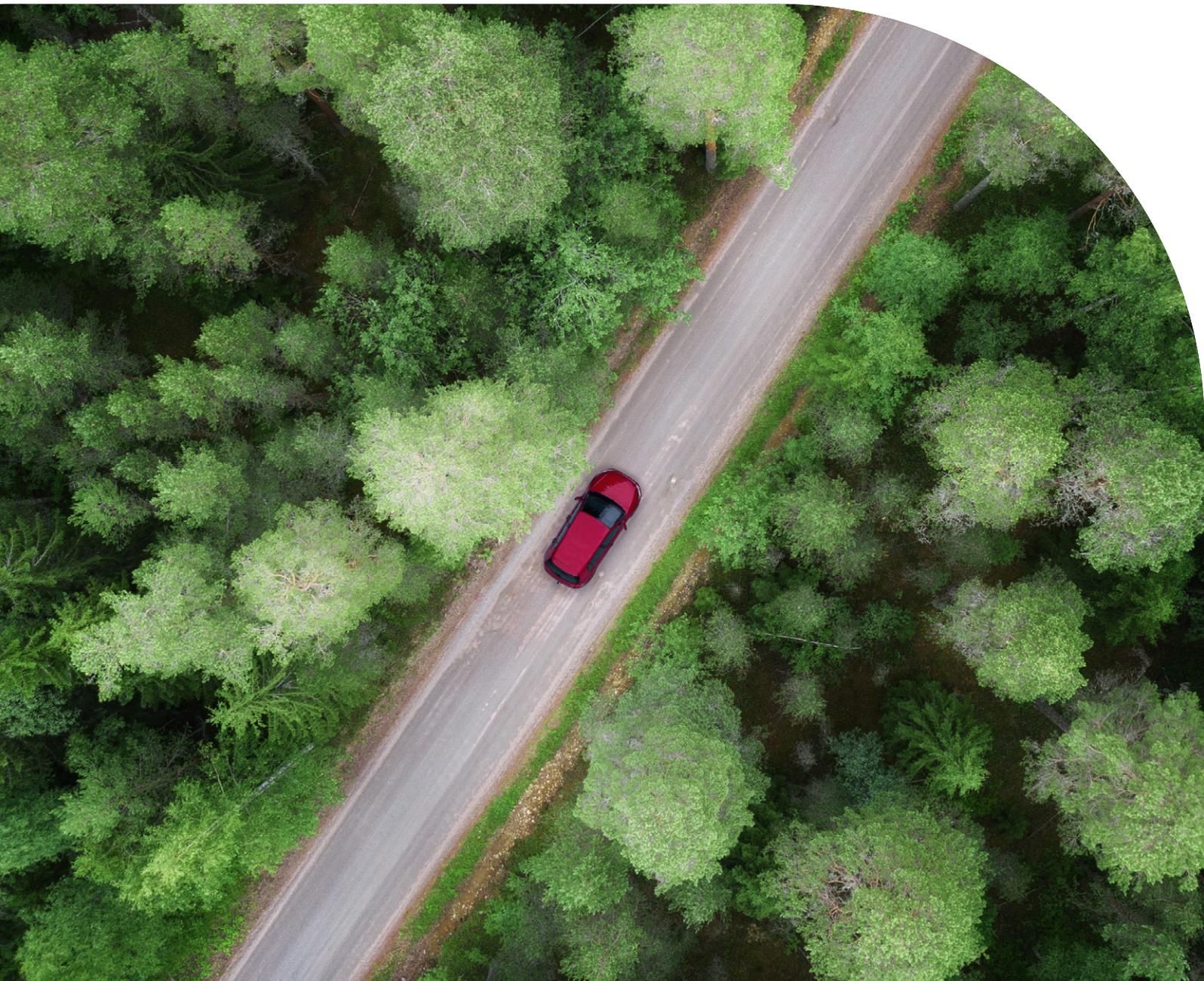




Grupo de Reflexión **DIAGONAL**

Sistema desarrollado por Grant Thornton

Febrero 2023





Ideario del Grupo de reflexión DIAGONAL

“Una aportación a los retos y debates para impulsar la industria de la automoción en Catalunya en el siglo XXI”

La industria de la automoción constituye uno de los principales soportes de la economía catalana, base de su riqueza y prosperidad.

Desde un punto de vista cuantitativo, es una potente industria estratégica que aporta PIB, empleo cualificado directo e indirecto. Desde un punto de vista cualitativo, el sector de la automoción en Catalunya aporta una presencia industrial fundamental para equilibrar el peso de los servicios, y aportar así resiliencia al conjunto de la economía.

Por último, es un sector que contribuye a vertebrar el territorio, a través de la presencia diseminada en el mismo de numerosos integrantes de su cadena de valor, desde la fabricación de vehículos a las fábricas de componentes de distintos niveles y, por supuesto, las redes de distribución, talleres y servicios anexos.

Este sector se encuentra en la actualidad sujeto a un cambio estructural sin precedentes. El impulso conjunto de la digitalización y desarrollo del vehículo conectado y autónomo, junto con las exigencias derivadas de la descarbonización, suponen un entorno de oportunidades, pero, también, de riesgos.

En este escenario, los integrantes del Grupo de Reflexión DIAGONAL consideramos que es el momento para que el ecosistema Innovador de la Movilidad Inteligente, Conectada, Sostenible, Inclusiva y Cooperativa, del que formamos parte, ponga en valor ante las Administraciones y la opinión pública catalana la importancia del sector productivo de la Automoción en todos los ámbitos de la sociedad y ofrezca propuestas constructivas para nuestro futuro.

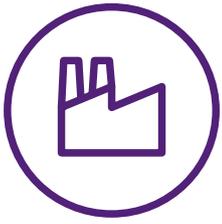
Es necesario desarrollar un foro de debate abierto y conjunto, cuyo objetivo sea crear ideas y propuestas para reforzar nuestra riqueza y hacerla crecer, atrayendo nuevas inversiones y empleos, todo ello a la vez que construimos una nueva movilidad descarbonizada, sostenible y competitiva.

Una movilidad que satisfaga las necesidades de personas y empresas por igual, que fomente la innovación sin prejuicios tecnológicos y que, redunde en mayor riqueza para el país.

Los miembros del Grupo Diagonal queremos promover esta acción a través de la Colaboración Público-Privada. Para ello nos constituimos en Grupo de Reflexión y aportar así nuestra visión conjunta a la sociedad catalana y a las administraciones públicas. Todo ello para facilitar la comprensión de una realidad cada vez más compleja y ayudar en la definición y asignación necesaria de recursos y políticas para crear el Ecosistema Innovador de la industria de la Movilidad Sostenible en Catalunya.

Por todo ello, los integrantes de este Sector de Sectores abajo firmantes presentamos este Ideario, y nuestra vocación de trabajar en los seis ejes prioritarios recogidos a continuación:

- 1 Impulsar el Derecho a la Movilidad Individual, sostenible e inclusiva, basada en un enfoque multimodal.
- 2 Definir un Modelo de Transición Industrial de la movilidad rentable, justa y sostenible, acorde con la realidad industrial, laboral y social del país, y que respete los objetivos de descarbonización sin apriorismos tecnológicos (sin primar unas tecnologías sobre otras).
- 3 Facilitar la descarbonización de la automoción y la movilidad, y con ella el cumplimiento de los objetivos marcados en Europa
- 4 Potenciar el diálogo social entre las distintas partes del tejido industrial.
- 5 Identificar necesidades laborales y formativas para reforzar la cualificación profesional del sector, y fomentar la atracción de talento al mismo, con especial énfasis en el empleo juvenil.
- 6 Ofrecer a la sociedad una visión integral de la movilidad, coherente con las necesidades de ciudadanos, familias, trabajadores, autónomos y empresas, donde las exigencias medioambientales, económicas y sociales y laborales se contemplan en su conjunto. Promover un cambio cultural y social para acelerar la introducción de los nuevos hábitos de movilidad descarbonizada, conectada, autónoma y segura.



Eje 2: Industria y cadenas logísticas

Contexto

Hoy en día, y con la vista puesta en alcanzar los objetivos de descarbonización, la tecnología eléctrica es la más desarrollada para los vehículos, si bien es cierto que la demanda de estos es aún limitada. La normativa, a través de los incentivos a la compra de vehículos y al desarrollo de la infraestructura de recarga, va dirigida en gran medida al fomento de la electromovilidad.

Es momento de posicionarse y hacer visible la oportunidad que supone el vehículo eléctrico, dejando la puerta abierta a otras tecnologías que contribuirán al objetivo final de descarbonización, sin exclusiones, y esperando el momento en el que cada una de estas tecnologías nuevas lleguen, bajo un principio de neutralidad tecnológica y cero emisiones.

En esta línea, la electromovilidad también adquiere protagonismo a corto/medio plazo en los planes de industrialización, sin olvidar, como se ha mencionado, que más adelante llegarán nuevas tecnologías, como los combustibles sintéticos, el hidrógeno verde, o la pila de combustible, que enriquecerán y completarán el panorama de la movilidad.

En definitiva, la línea de trabajo por la que se debe apostar hoy ha de ser la tecnología eléctrica, con el objetivo de que Cataluña, y España, mantenga y mejore, su posición industrial competitiva como productor de vehículos a nivel europeo y mundial, y, al mismo tiempo, ayude a acelerar su demanda.

Industria y Movilidad eléctrica

La industrialización del vehículo eléctrico abanderado por Europa en el medio plazo, como actor y no como observador, se produce en un entorno en el que actúan diferentes factores:

- Relocalización industrial: la importancia del coste unitario de producción pasa a un segundo plano, siendo ahora determinante la cercanía de los factores de producción para evitar roturas de stock y costes e incertidumbre logística, a la vez que mejora la sostenibilidad del proceso productivo
- Posicionamiento de Europa bajo un enfoque de nueva globalización, con un cambio de políticas que tengan en cuenta otros factores aparte del comercial, para mantener la posición industrial y alcanzar una posición de autonomía productiva. P.e., se han recuperado trabajos de estampación, de alto valor añadido.
- Importancia de las materias primas y su cadena de suministro en un escenario de conflictos geoestratégicos que ya están afectando gravemente al sector, sin olvidar, las restricciones al acceso de microchips para los componentes de un vehículo actual, seguro y cómodo.
- Es preciso atraer inversión en diferentes áreas que están en proceso de cambio, así como mantener en nuestro territorio la cadena de valor al completo:



- El nuevo *powertrain* eléctrico requiere de muchos menos componentes que el de combustión, afectando a todo el parque de proveedores, TIER 1, 2... que conforman la actual cadena de proveedores.
- Costes y *time to market*: manteniendo e incrementando la posición actual de suministro de componentes dirigidos a España y Unión Europea.
- *Battery pack*: desde la fabricación, reacondicionamiento, su segunda vida o reciclado.
- Ampliar el concepto de descarbonización industrial de toda la cadena de suministro, de la cuna a la tumba (ACV), estableciendo objetivos medioambientales y fomentando la economía circular para toda la cadena.
- Un nivel de competitividad de la industria en Europa y España, también asociada al vehículo conectado y autónomo.
- Las nuevas plataformas de vehículos, entendiéndolas como punto de atracción de inversión, proyectos y talento.

El paso al vehículo eléctrico requiere poner de manifiesto que lleva consigo menos puestos de trabajo y, por tanto, surgen dos cuestiones clave:

¿Cómo subsanar el excedente de trabajadores y generar nuevas oportunidades?

La premisa de partida es la existencia de alternativas al vehículo eléctrico, VE, basadas en tecnologías descarbonizadas, que pueden constituir oportunidades desde el ámbito industrial para su desarrollo futuro: combustibles sintéticos, hidrógeno verde, pila de combustible...

1. ¿Qué proyectos de la cadena de componentes seguirán siendo necesarios para el vehículo eléctrico?

Con el paso al VE se ven afectados diferentes proyectos de las cadenas de componentes actuales:

- Se mantendrán en mayor o menor medida todos los proyectos de componentes, excepto los relacionados directamente con la combustión interna, ICE, y el sistema de transmisiones.
- Estos proyectos, combustión interna y transmisiones, facturan actualmente en Cataluña 200MM de euros, con ventas y facturación a la baja, ya que el VE reduce en torno al 60-70% el número de componentes en el vehículo, especialmente en estas partes.
- Crecerá la necesidad de sistemas de carga OBC, *On Board Charger*, BMS, *Battery Management System*, y en general todo lo relacionado con la batería.
- La introducción de sistemas ADAS, de ayuda a la conducción, incrementa el uso de sistemas de "camera belts" (cinturones de cámaras), radares, cámaras, controles... Además, se pasará de un centenar de centralitas electrónicas actuales a agruparlas, para tener unos 5 a 10 "Domain Controllers" por vehículo.



- Fuerte desarrollo de la conectividad especialmente en lo relacionado con el software, por lo que los OEM perderán su punto más fuerte actual, que es el motor, por el software, con lo que tratarán de dominar este punto, la duda es ¿será dominado por los OEM o por los TIER1?
- Importancia creciente de los semiconductores, con un plazo de suministro actual en torno a 24 semanas, debido a la bajada de la demanda del sector informático y electrónica de consumo en Asia, lo que permite liberar capacidad para el sector auto.
 - Sin embargo, el lanzamiento de nuevos productos que integran más semiconductores (ADAS, conectividad, conducción autónoma y electrificada), y la posible alza del mercado de telefonía, y electrónica pueden generar de nuevo tensiones en las cadenas de suministros de estos.
 - En 2022 se han vendido en el mundo unos 81MM de vehículos, con un 9% de VEs, 7,3MM, de los que China pesa un 25%, en torno a 1,8MM vendidos en el año.
 - En 2022 en España se vendieron 813.000 vehículos, de los que 30.500 han sido VEs, lo que supone el 3,76%.
 - En 2030 la previsión es de 105MM con un objetivo de 45MM de VEs, el 40% aprox. Esto significa multiplicar por 10 el uso de memorias, lo que generará tensión en el mercado de semiconductores.

Oportunidades de la nueva cadena de suministro de componentes:

- 1 Situar a Cataluña, y España, como un polo principal de producción de vehículos electrificados, a través de una política industrial alineada con los objetivos de descarbonización.
- 2 Ganar soberanía industrial, atrayendo desarrollo y producción de componentes de valor añadido y empleo de calidad
- 3 Reciclado de baterías y reutilización, economía circular, dando una segunda vida a las baterías.
- 4 Mantener los proyectos de producción de modelos de combustión interna (ICE) para otros países que admitan esos motores.
- 5 Recuperación de producción de componentes ICE, para esta producción: los OEM optarán por la compra de componentes para ICE en Asia, Portugal, Marruecos y Túnez, o bien relocalizarán su producción en Occidente por motivos de geopolítica y sostenibilidad, huella de carbono y economía circular.
- 6 Nuevos OEM de vehículo eléctrico de origen asiático mayoritariamente y que buscarán producir en EU para generar economías de escala, localizando la producción de componentes y vehículos en EU
- 7 Innovación en baterías solidas de nueva generación, con materiales más fáciles de conseguir y con menores necesidades de infraestructura.



La **REINDUSTRIALIZACIÓN** estará basada no sólo en el precio y el lugar de producción, ya que existen más factores que es necesario tener en cuenta:

- Suministros estratégicos: hay presión de precios que afectan y balancean el CO2 a escala mundial, llevando su producción a regiones con entorno de costes más barato y con menos restricciones de emisiones de CO2.
- Existen riesgos geopolíticos: conflicto de Rusia y tensiones con China, países que concentran gran parte de la producción de tierras raras que, dada su escasez se priorizan para su propia industria. Esta situación abre nuevas preguntas:
 - ¿Habrá rupturas de stock para la producción de materiales para VE?
 - ¿Se pueden aprovechar estas circunstancias en la transición al VE en la cadena de suministros?
- Aparecerán nuevos operadores en el mercado, con lo que cambiarán los pesos en el control y la influencia en el mismo.
- Hay un cambio cultural, siendo el medioambiente el vector de este cambio en la decisión de compra del vehículo.
- Concentración de algunas partes de las cadenas productivas, las estratégicas como los chips, en tres o cuatro grandes áreas geográficas.

Sobre la **RELOCALIZACIÓN**, pueden existir amenazas de otros territorios, como es el caso de algunos países del Magreb, área que está creciendo como un nuevo “sudeste asiático” en el caso del VE.

- Los TIER 1 fijan como prioridad el *time to market*.
- Para los TIER 2, si el coste logístico es superior al coste de producción, puede existir interés por la relocalización.
 - Por lo tanto, ha de existir acompañamiento para facilitar la relocalización e implantación de estos TIER 2.
- Existe una tendencia a la especialización competitiva: casos de Marruecos y Túnez, emergentes como amenazas en la producción de componentes (cámaras y cableados respectivamente) que disponen de producción, pero no de diseño.
 - Surge aquí una oportunidad: ser generadores de valor añadido en las diferentes fases del proceso productivo. No compitiendo en ser un *low cost* más, sino integrando esos componentes en productos más complejos, de forma que:
 - Por el lado de la sostenibilidad tendemos ventaja competitiva en el medio/largo plazo.
 - Por el lado del diseño y del I+D+i, también dispondremos de ventaja, ya que los productores *low cost* no aportan diseño.
 - La producción de productos complejos se realice aquí, evitando que se muevan a las cadenas más baratas.

En este punto es donde habría que atraer inversión a través de los fondos **NEXT GENERATION**, basados en varias áreas:

- Medioambiente y evolución de la industria hacia la descarbonización.
- Líneas de ayuda para el desarrollo de tecnologías y combustibles renovables, con baja o nula huella de carbono.
- Digitalización y Tecnología que generen mejoras en la productividad de las fábricas.
- Refuerzo en las líneas de financiación para fomentar la innovación y el I+D, que no supone reducir el empleo, sino lo contrario, a través de modelos de innovación abierta y centros tecnológicos que sirven de polo de atracción para nuevas empresas y empleo cualificado.
- En un entorno de colaboración e innovación cobra todo el sentido el vehículo conectado, desde el I+D, como oportunidad para la industria integrando nuevas tecnología y sectores en la cadena de valor de la automoción y la movilidad.
- Avanzar hacia una *data driven industry* que integre toda la cadena de producción y suministro, hacia una fábrica digital que permite la mejora y la innovación en toda la cadena, incluyendo la logística integrada, basada en el dato y la digitalización.
- Los centros de decisión se hallan habitualmente cercanos a los centros de innovación, existe competencia entre las diferentes factorías. También hay innovación en las políticas y procesos comerciales, logísticos...
- La digitalización y la Industria 5.0, incluyendo y posicionando a las personas en el centro de estos cambios y situando la tecnología al servicio de estas, han de ser la base para promover la relocalización de la cadena de valor de los sectores industriales, como el de automoción. Se ha de competir a nivel global con presencia local. Para ello es necesario:
 - Unidad de mercado, tanto a nivel nacional como en relación con normativas europeas (normativas de medioambiente de las CCAA, educación, ...), y armonización de aranceles de importación y exportación con otras regiones.
 - Simplificación reglamentaria y administrativa, para facilitar la puesta en marcha de nuevas inversiones industriales.

- Promover la transferencia de tecnología en el ecosistema de innovación de los sectores industriales y la colaboración público-privada para definir proyectos-país, así como la coordinación entre administraciones públicas.
- Medidas para formación continua y desarrollo de personal cualificado, la implicación de las empresas para adecuar los programas de estudios a las necesidades de las empresas e impulsar definitivamente la formación dual (a nivel de formación profesional y universitaria). De igual manera, siguiendo un proceso de refuerzo de los mecanismos de acreditaciones para constatar el nivel de conocimiento y profesionalidad del que disponen los equipos.

Hay que poner en primer plano la importancia de que Europa recupere la soberanía tecnológica e industrial en componentes y materias primas esenciales para las cadenas de valor industriales y para mantener su posición estratégica competitiva, denunciado por parte de los sindicatos y que ha reafirmado esa demanda de que la externalización es un riesgo.

El sector de automoción es un sector clave en la economía catalana, española y europea por su efecto multiplicador sobre otros sectores industriales y también de servicios siendo su aportación en Cataluña en torno al 16% de PIB y 150.000 empleos, en España genera más del 10% del PIB y más de 2.000.000 de empleos.

2. ¿Qué mejoras en I+D+i necesita la industria?

En materia de I+D+i es necesario uniformizar los criterios con respecto a otros países y aplicar los máximos permitidos por la UE, al tiempo que se proponen otra serie de mejoras:

- Mejorar los incentivos fiscales actualmente existentes, simplificar los requisitos y reducir los plazos de tramitación y las excesivas cargas administrativas asociadas.
- Calificar como Innovación Tecnológica este tipo de costes.
- Sobre los Certificados de calificación del proyecto, que sean elaborados por entidades certificadoras reconocidas, de forma que den seguridad jurídica para el derecho a la deducción.
- Flexibilidad de la amortización fiscal en inversiones realizadas en cadena de valor de movilidad eléctrica, sostenible o conectada: ampliación del ámbito temporal hasta 2025, aumento de la cuantía de la inversión que puede beneficiarse de esta amortización.
- Mantenimiento de las plantillas durante la amortización o como mínimo 24 meses.

3. ¿Qué política industrial es necesaria para mantener las empresas y el trabajo?

La política industrial ha de caracterizarse por una serie de aspectos:

- La política industrial, para el establecimiento de sus objetivos finales, ha de tener en consideración las bases del Pacto de Estado por la Industria, que incluyeron diez líneas de acción transversales: sostenibilidad, digitalización, innovación, capital humano, regulación crecimiento empresarial, financiación, energía, logística e internacionalización.
- Ha de disponer de una mayor coordinación interadministrativa para que el sistema de gobernanza industrial funcione de manera eficaz, en este sentido debería contemplarse la creación de un órgano estatal interministerial de industria, que integre a los distintos departamentos con competencias en materias clave del ecosistema industrial, como el transporte, la energía, la I+D+I y la formación.
- Ha de contar con la participación de los agentes sociales, el dialogo social y la negociación colectiva como mecanismos de articulación y consenso imprescindibles.
- La doble transición en la industria, sostenible y digital, debe llevarse a cabo de forma justa y ordenada, asegurando que los cambios que se deriven de dichas transiciones tengan un impacto económico y social positivo y duradero, incluyendo una mayor atención a cuestiones tan relevantes como el territorio, la igualdad de género y el papel de la ciudadanía.
- Ha de velar por la creación y mantenimiento de empleos estables y de calidad en la industria, así como la necesaria formación y cualificación de las personas trabajadoras en entornos industriales, con especial atención a la recualificación y reciclaje que permita la adaptación del empleo a los nuevos modelos productivos industriales.
- Ha de alinear el Plan industrial con un plan integrado de Energía y Clima y con la Estrategia de descarbonización a largo plazo. Facilitando el Impulso a la economía circular que constituye una de las principales reformas a abordar dentro de la política Industrial España 2030, tal y como contempla el Plan de Recuperación y Resiliencia.
- Las pequeñas y medianas empresas industriales, representan el 99,4% del empleo y contribuyen a vertebrar el territorio, por lo que la Política Industrial ha de generar herramientas concretas para fomentar el desarrollo y crecimiento industrial de las mismas.
- Al mismo tiempo, ha de tener en consideración la competitividad industrial en el proceso de descarbonización, de aquellas industrias intensivas en energía, es decir, aquellas en las que la energía alcanza una parte significativa de sus costes, y que en muchos casos se miden en mercados internacionales ya que una parte importante de su capacidad competitiva responde a las diferencias de costes energéticos.
- Ha de considerar las ventajas facilitadas a las empresas consideradas de interés general e incluir entre las condiciones previstas para que un proyecto sea considerado de interés general, su impacto sobre el equilibrio social y territorial.
- Ha de tratar de prevenir un escenario de reindustrialización, con políticas y medidas proactivas que se adelanten evitando situaciones de emergencia e incluyendo la concertación como herramienta para prevenir tales situaciones.
- Ha de contemplar, para los beneficiarios de ayudas públicas, el desarrollo de obligaciones en el ámbito de la responsabilidad social.



Específicamente, dentro de la Industria de Automoción, la Política Industrial tendría que:

- 1 Eliminar duplicidades y evitar la dispersión de competencias entre organismos.
- 2 Eliminar la incertidumbre regulatoria (fiscal y medioambiental) y crear un entorno regulatorio y fiscal atractivo y estable, uniforme a nivel nacional, regional y local y en línea con los objetivos de la UE.
- 3 Simplificar y flexibilizar el sistema de incentivos fiscales.
- 4 Facilitar el mantenimiento contrato de relevo como herramienta estable.
- 5 Permitir la jubilación anticipada durante un período transitorio de dos años, con un tiempo de carencia en el que no se apliquen los coeficientes reductores a fin de facilitar el proceso de transformación del sector.
- 6 Hacer de esta transición en la movilidad y en la industria una transición justa u ordenada. No se deberían de marcar objetivos más ambiciosos que los derivados de la regulación europea.
- 7 No anticipar dichos objetivos, ya que ello conlleva una “penalización” para las empresas españolas que compiten en un entorno global y pone en riesgo el empleo.
- 8 Una buena herramienta como es la Mesa de la Automoción se debería convertir en el marco perfecto donde debatir estas políticas.
- 9 Establecer fórmulas de retención de proveedores: incentivación vinculada a la responsabilidad social, y predefinir barreras de salida.
- 10 Facilitar el acceso a la financiación de proyectos e inversiones en tecnologías ligadas a la sostenibilidad y la digitalización.
- 11 Facilitar el acceso a unos costes de energía y suministros asequibles y que permitan mantener la competitividad de la industria en el marco internacional en el que opera.



4. ¿Quién ha de liderar esas políticas: ¿Industria, Transición ecológica...?

Es necesaria dotar a la Política Industrial de una visión integral, que contemple la nueva cadena de valor que el cambio de automoción a movilidad implica y por la que el sector ha apostado y se ha posicionado de forma clara.

Para esta nueva cadena de valor se precisan políticas transversales e integradoras: sociales y formativas, medioambientales y de economía circular, fiscales, energéticas, logísticas, de infraestructuras... y desarrolladas desde los diferentes niveles de las Administraciones Públicas.

La política industrial ha de ser de amplio espectro, fomentando espacios de diálogo social y de concertación. La Mesa de la Automoción, ya creada, se posiciona como eje vertebrador de la política industrial, abordando de una forma comprensiva todos los retos a los que debe hacer frente el sector, permitiendo un análisis riguroso y siendo el órgano impulsor de propuestas necesarias para seguir manteniendo un sector de automoción fuerte.

Debe ser un espacio clave para trabajar sobre el empleo, la innovación, la competitividad y la exportación, realizando una labor de coordinación entre los diferentes Ministerios implicados, organismos públicos y entidades locales.

5. Efectos no esperados en el desarrollo de políticas que afectan al sector.

Determinadas políticas trasladan los efectos a otros territorios, pero no solucionan el problema, al tiempo que pueden generar una brecha social y territorial. Sería necesario medir los efectos a través de las mejoras en las inversiones en industria, teniendo en cuenta los objetivos medioambientales buscados. Estos objetivos han de basarse en la realidad de su posibilidad de ser cumplidos.

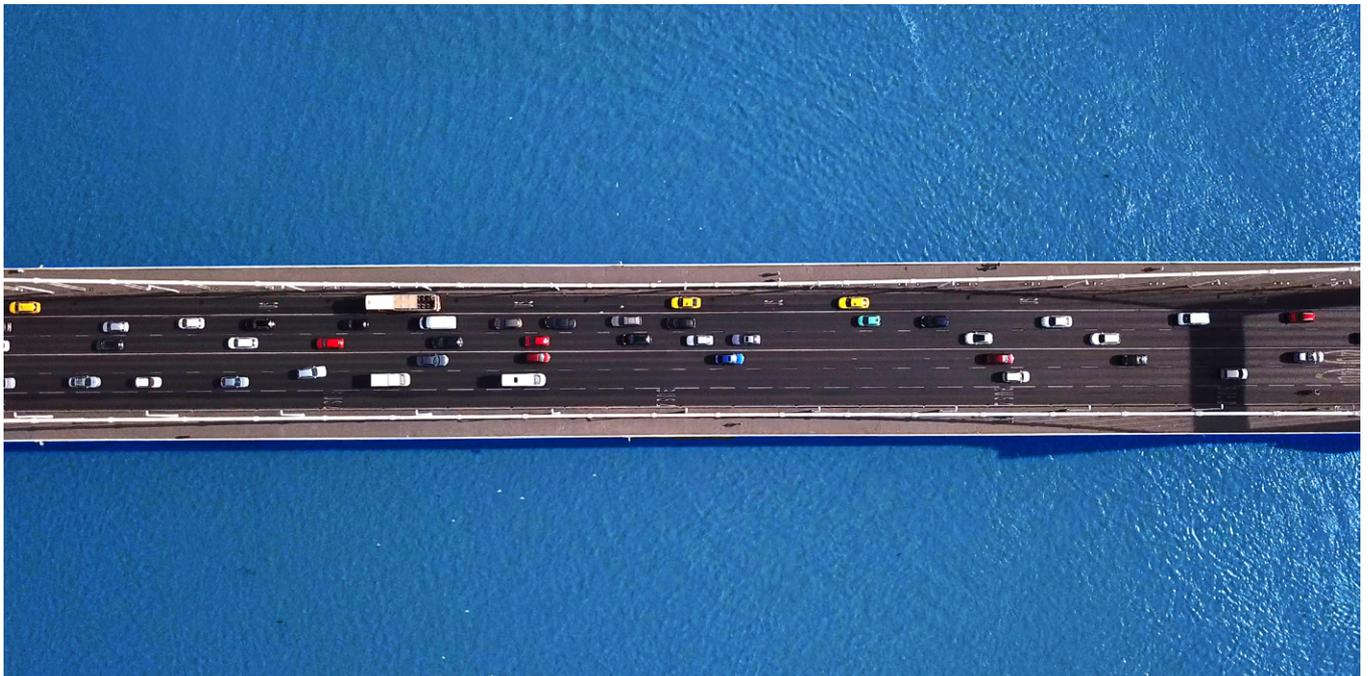
En el caso de la automoción, se ha comenzado por el producto, el vehículo, sin tener en cuenta los cambios que sería necesario aplicar en la cadena de valor y las infraestructuras necesarias para alcanzar los objetivos, por tanto, esta transición habría de ser liderada por Industria y acompañada por el resto de las áreas, para evitar el riesgo de perder la carrera frente a otros países.

Es preciso resituar el Ministerio de Industria como líder de las políticas industriales. Por ejemplo, en lo relativo a economía circular, tendría todo el sentido que así se hiciera ya que la economía circular se basa en proyectos industriales y nos hallamos ante una oportunidad y un riesgo industrial.

A nivel de entidades locales, están centradas en las Zona de Bajas Emisiones, ZBE, y no en la industria:

- Determinadas políticas locales pueden distorsionar las políticas industriales.
- Este año es clave a nivel normativo por el despliegue de las ZBE y la Ley de Movilidad.

Por tanto, la Política Industrial incluiría diferentes líneas: industria, movilidad, medioambiente y sostenibilidad.







Mar García Ramos

Socia de Automoción y Movilidad
Consultoría de Negocio

Mar.Garcia-Ramos@es.gt.com

T. (+34) 91 576 39 99

M. (+34) 606 466 367



Ricardo Martín

Director de Automoción y Movilidad
Consultoría de Negocio

Ricardo.Martin@es.gt.com

T. (+34) 91 576 39 99

M. (+34) 690 634 425

Barcelona · Bilbao · Castellón · Madrid · Málaga · Murcia · Las Palmas de Gran Canaria · Pamplona
Sevilla · Valencia · Vigo · Zaragoza

www.GrantThornton.es



Grant Thornton Spain



GrantThorntonSp



Grant Thornton Spain



grantthorntonsp