

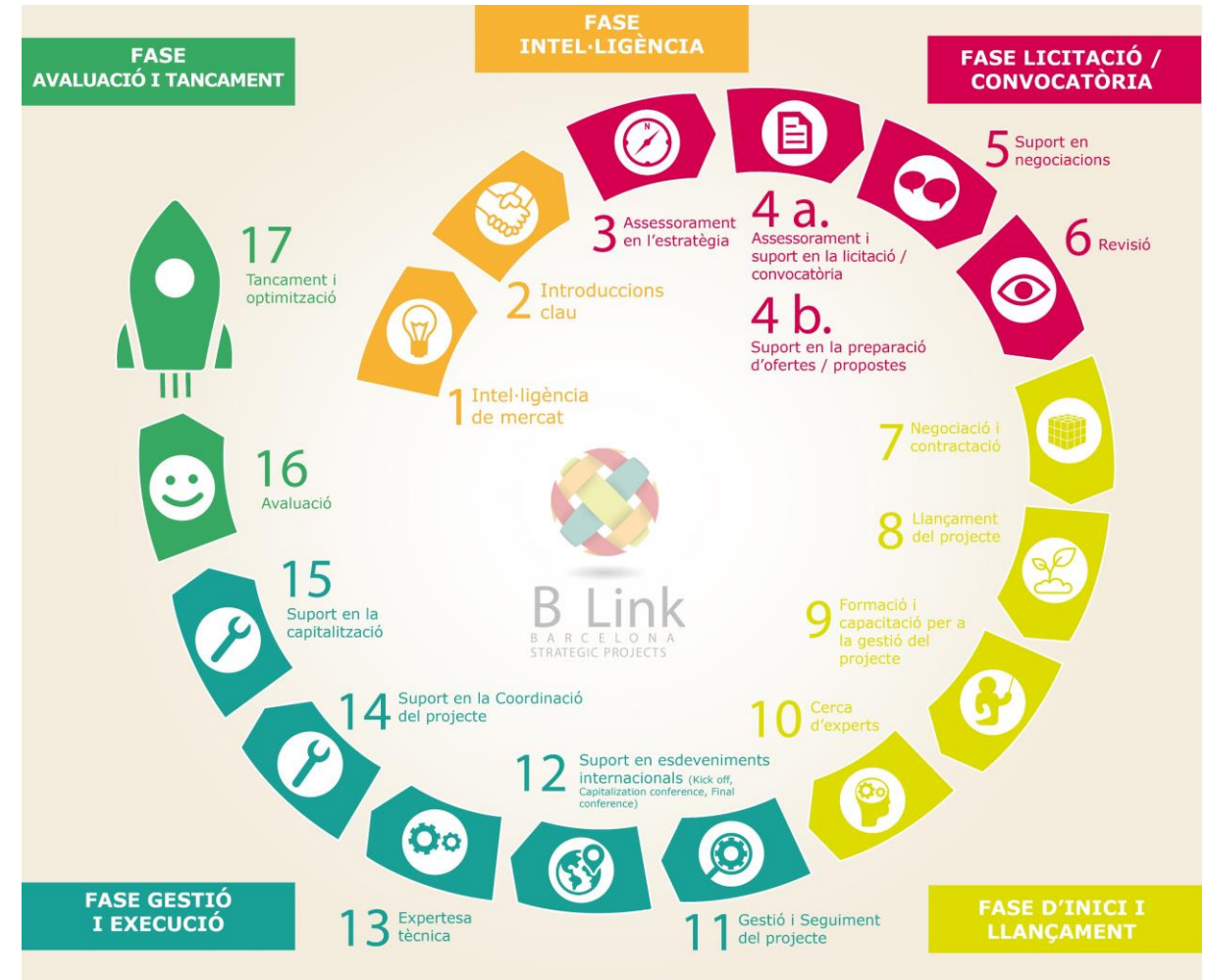
STEP BY STEP 28/MAR/2023

15:00h 30'	Oficina tècnica CPI, Activitats i Perspectiva Lliçons apreses i Millors pràctiques: potencial de l'empresa catalana, mapatge de mercats, propostes i agenda 2023-2024 Victor Mercè vmerce@gencat.cat - Oriol Martínez omartinez@gencat.cat
15:30h 30''	Mapatge de les principals institucions i actors internacionals, Modus operandi Aspectes administratius de presentar-se a una convocatòria internacional Consultora Marta Rojas, BLINK
16:00h 60'	Part pràctica 1: Proposta de treball sobre un cas real Consultora Marta Rojas, BLINK
17:00h 60'	Part pràctica 2: Proposta de treball sobre un cas real Lliçons apreses; Basic steps in public tenders, Admission-Selection-Award Entrega de material Consultora Marta Rojas, BLINK
18:00h	Fi de la sessió

La nostra consultoria



Com a empresa de consultoria, brindem assessorament intel·ligent i acompanyament a la teva organització durant tot el cicle del projecte, des de la formulació fins a l'avaluació i tancament.



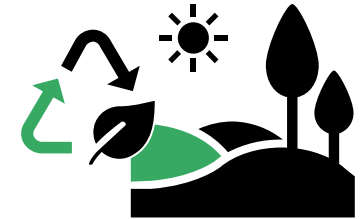
Els nostres sectors d'expertesa



Turisme sostenible



Competitivitat empresarial
(clusters, internacionalització,
innovació)



Biodiversitat, medi
ambient & canvi climàtic



Mobilitat, cohesió
territorial



Tercer sector



Esport i cultura

Alguns dels nostres clients

Autoritats públiques

Regions, municipalitats, ministeris

Xarxes

Business

PIMEs, CCI, clústers

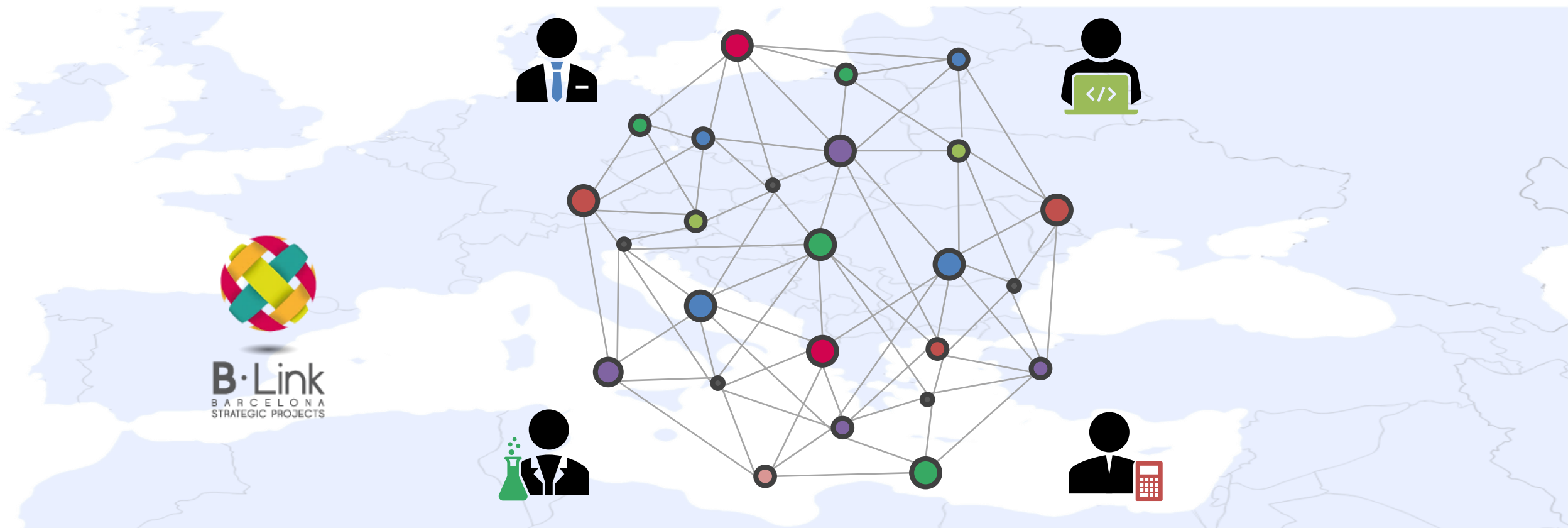
Educació & recerca

Universitat, escoles, etc.

Societat civil

ONG, associacions, clubs





Col·laborem amb una extensa xarxa d'experts establerts arreu d'Europa i del Mediterrani

ACCIÓ

 Generalitat
de Catalunya

Fem avui l'**empresa** del demà
accio.gencat.cat

L' EQU

Jordi ESCRIBÀ

Soci fundador

Llicenciat en Economia per la Universitat de Barcelona (UB) i Màster en Relacions Internacionals per l'Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI), en Jordi té més de 15 anys d'experiència professional en els camps del desenvolupament de negoci internacional, el *fundraising* i la gestió de projectes. Ha treballat a ACCIÓ i a la Comissió Europea.

Llengües:



jescriba@blinkbcn.com +34 618 70 98 25

ACCIÓ

 Generalitat
de Catalunya

Fem avui l'**empresa** del demà
accio.gencat.cat



Marta ROJAS

Sòcia fundadora

Des de que va obtenir la Llicenciatura en Comerç Internacional (Pompeu Fabra) i el Màster en Empresa i Desenvolupament per l' Escola de Negocis de Copenhaguen (CBS), ha treballat per Ramboll Management, pel Secretariat de Nacions Unides (Nova York) i per ACCIÓ, adquirint més de 14 anys d'experiència en el disseny i execució de projectes.

Llengües:     

mrojas@blinkbcn.com +34 600 57 50 48

ACCIÓ

 Generalitat
de Catalunya

Fem avui l'**empresa** del demà
accio.gencat.cat



Nicolas ESPITALIER

Soci

Després de graduar-se en Economia i en Enginyeria en Comerç Internacional i Finances per la Universitat de la Mediterrània (Aix-Marseille Université), en Nicolas va començar a treballar des de fa 18 anys en el camp dels Projectes europeus; entre d'altres responsabilitats, com a *Project Officer* al Secretariat Conjunt del Programa INTERREG MED.

Llengües:    

nespitalier@blinkbcn.com +34 66 77 48 198

ACCIÓ

 Generalitat
de Catalunya

Fem avui l'**empresa** del demà
accio.gencat.cat

Mapatge de les principals institucions i actors internacionals -Modus operandi-

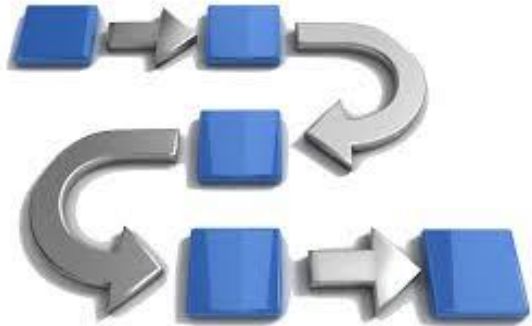
Aspectes administratius de presentar-se a una convocatòria internacional

Mapatge de les principals institucions i actors internacionals

- Organismes Multilaterals
- Agències de cooperació (Bilaterals)
- Governes estrangers
- Governes estrangers sub-nacionals
- Empreses o agències públiques
- Municipis
- Altres nivells de l'administració



MODUS OPERANDI - Multilaterals




- ***The Borrower:*** responsabilitat per la implementació, adjudicació i administració dels contractes relacionats
- ***The Multilateral:*** supervisió i control

El cicle del projecte tendeix a ser molt llarg... sovint poden haver passat anys abans que s'emeti el primer avís de contractació

MODUS OPERANDI - Multilaterals

Doing business with Multilaterals...

- **Depèn de la capacitat de l'empresa** per fer negocis al país on s'implementarà el projecte i del govern prestatari que executi el procés de contractació
 -  El coneixement **de l'idioma, la cultura, les pràctiques empresarials, l'ordenament jurídic i altres condicions locals** és essencial
- Comprometre's activament amb els funcionaris del banc i dels països amfitrions durant el **desenvolupament i el disseny de projectes**, i no esperar a l'aprovació dels projectes

MODUS OPERANDI - Multilaterals

Doing business with Multilaterals...

- Els projectes triguen anys a desenvolupar-se: moltes oportunitats per **proporcionar consultoria i assistència tècnica** durant la formació del projecte.
- Important ser **pro-actiu** (durant el desenvolupament del projecte) amb els multilaterals (oficines del país, si n'hi ha) i el govern amfitrió
- Si no hi ha presència, involucrar **representants locals, agents o socis de joint-venture**.

Bank	WB	AfDB	ADB	EBRD	IDB
Corporate Opportunities	Corporate Procurement (worldbank.org)	Resources for Business	Tenders Asian Development Bank (adb.org)	EBRD's E-Procurement Portal	Corporate: BEO Procurement
Project / Consultant Opportunities	Projects: Project procurement	Database on Consultants (DACON)	Consultants		Projects: Project Procurement
Strategies	Country Partnership Framework	Country Strategy Paper	Country Partnership Strategy (CPS) and Country Operations Business Plans (COBP)	Country Strategy	Country Strategies
Other resources	WB Project Procurement App	Selected Projects Database	Working with ADB Asian Development Bank	Contract Award notifications	
Events		Seminars and Networking at Events page	Business Opportunities Fair Business Opportunities Seminar		Seminars and Networkings at Events page

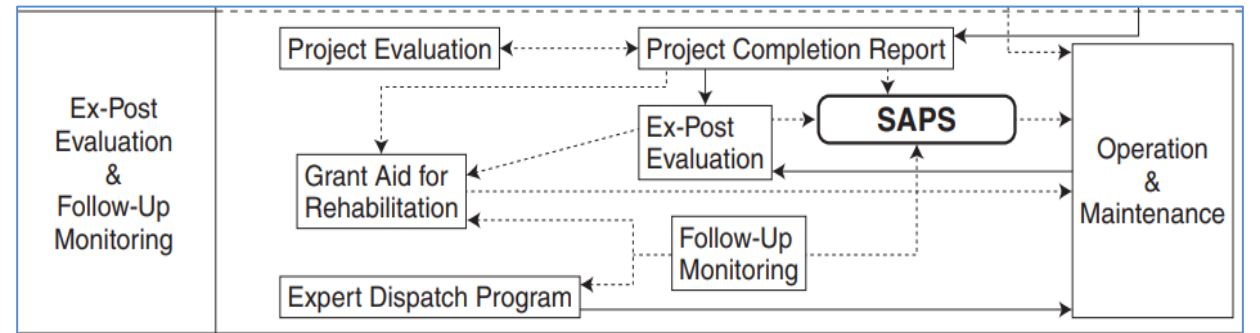
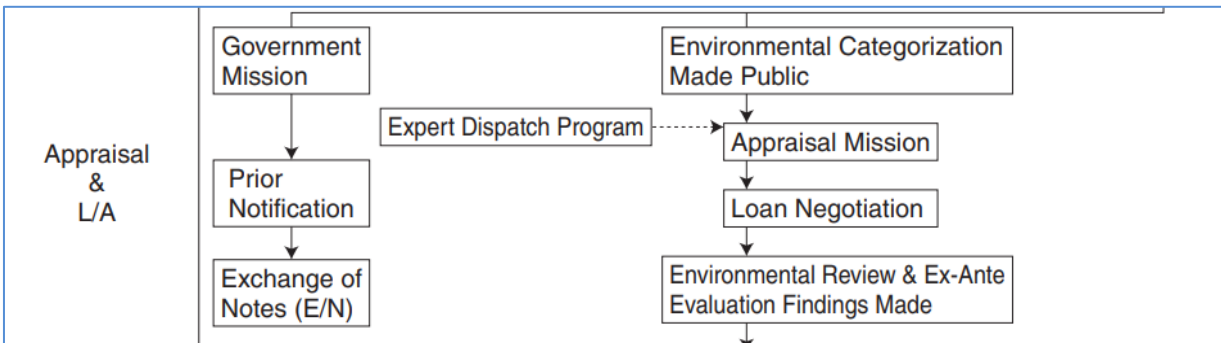
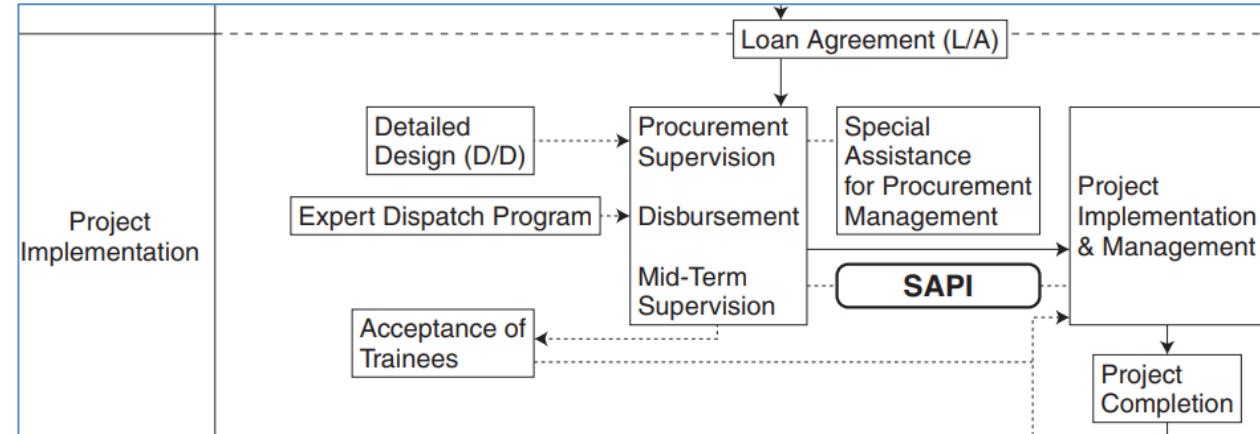
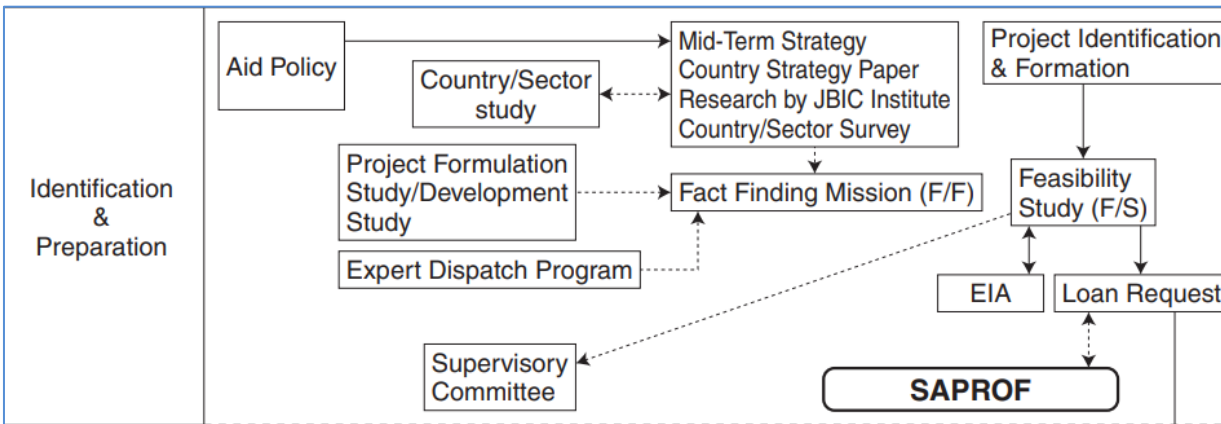
MODUS OPERANDI - Multilaterals

Assegura't...

- De comptar amb:
 - ✓ Effective administrative procedures
 - ✓ Coordination measures
 - ✓ Quality-control measures
 - ✓ Decision-making processes

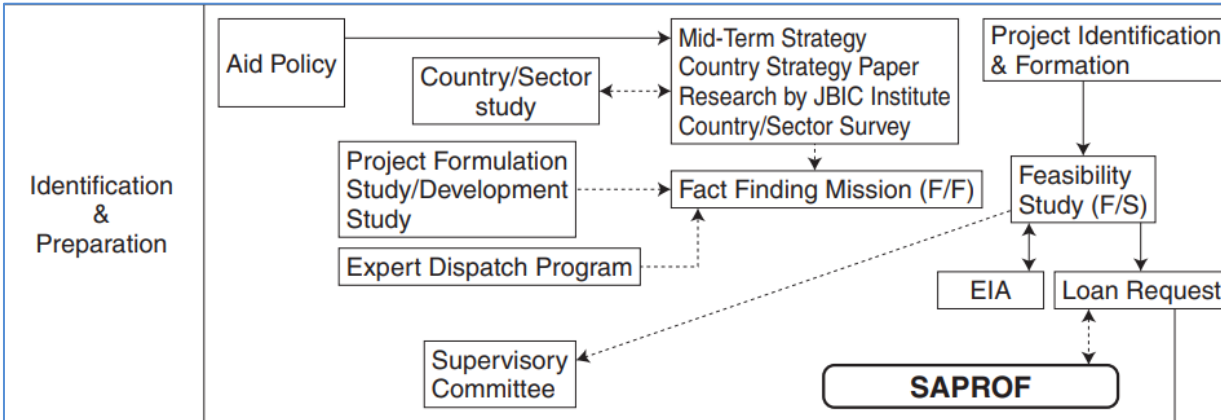
MODUS OPERANDI - Multilaterals

Cicle de vida dels projectes



MODUS OPERANDI - Multilaterals

Project life cycle



Project identification

First stage of the project cycle

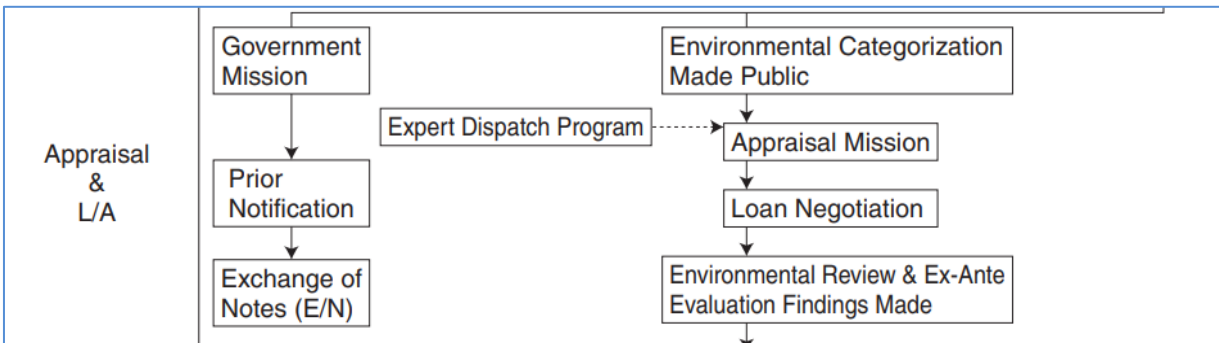
- Country/Sector study
- Master Plan
- Fact Finding Missions

Project preparation

- Feasibility Studies
- Project implementation programme

MODUS OPERANDI - Multilaterals

Project life cycle



Prior notification, Exchange notes and Loan Agreement

with the Borrowing country government

MODUS OPERANDI - Multilaterals

Project life cycle

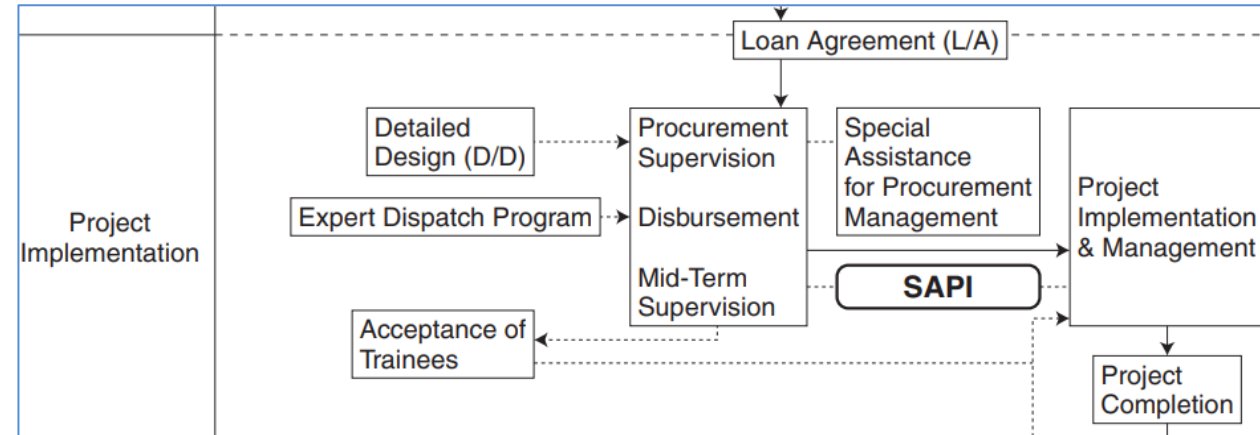
Project implementation

Recruitment of consultants

- Engineering design
- Supervision of implementation
- Capacity building of the

Executing Agency and other entities involved in the project

Donor reviews implementation by sending supervision missions



MODUS OPERANDI - Multilaterals

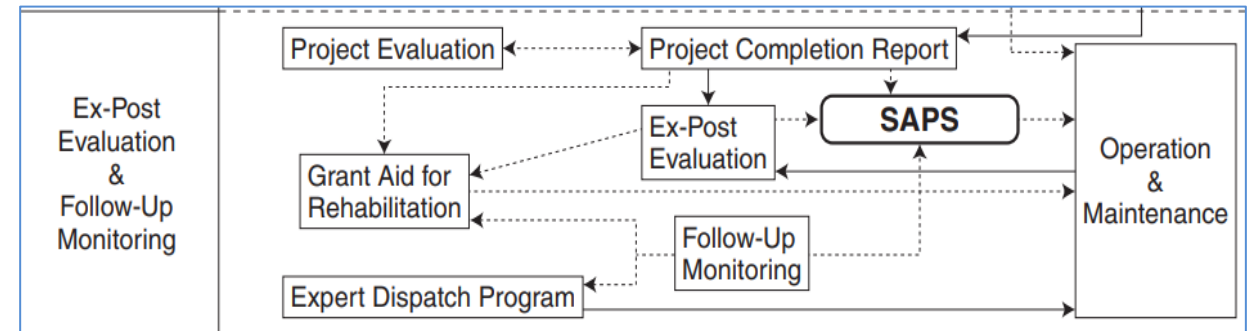
Project life cycle

Ex-post Evaluation

Reviewing of the entire process of appraisal, implementation, and operation and maintenance

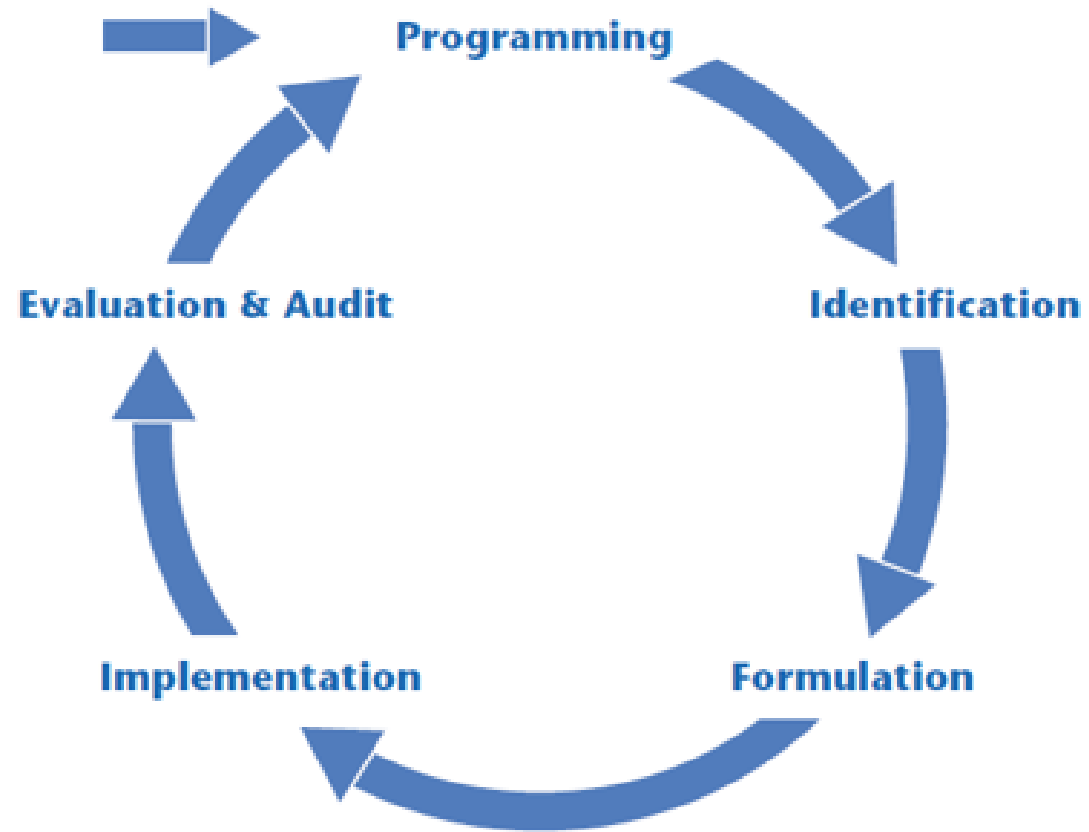
Monitoring after completion

Feedback to project preparation and appraisal of other projects



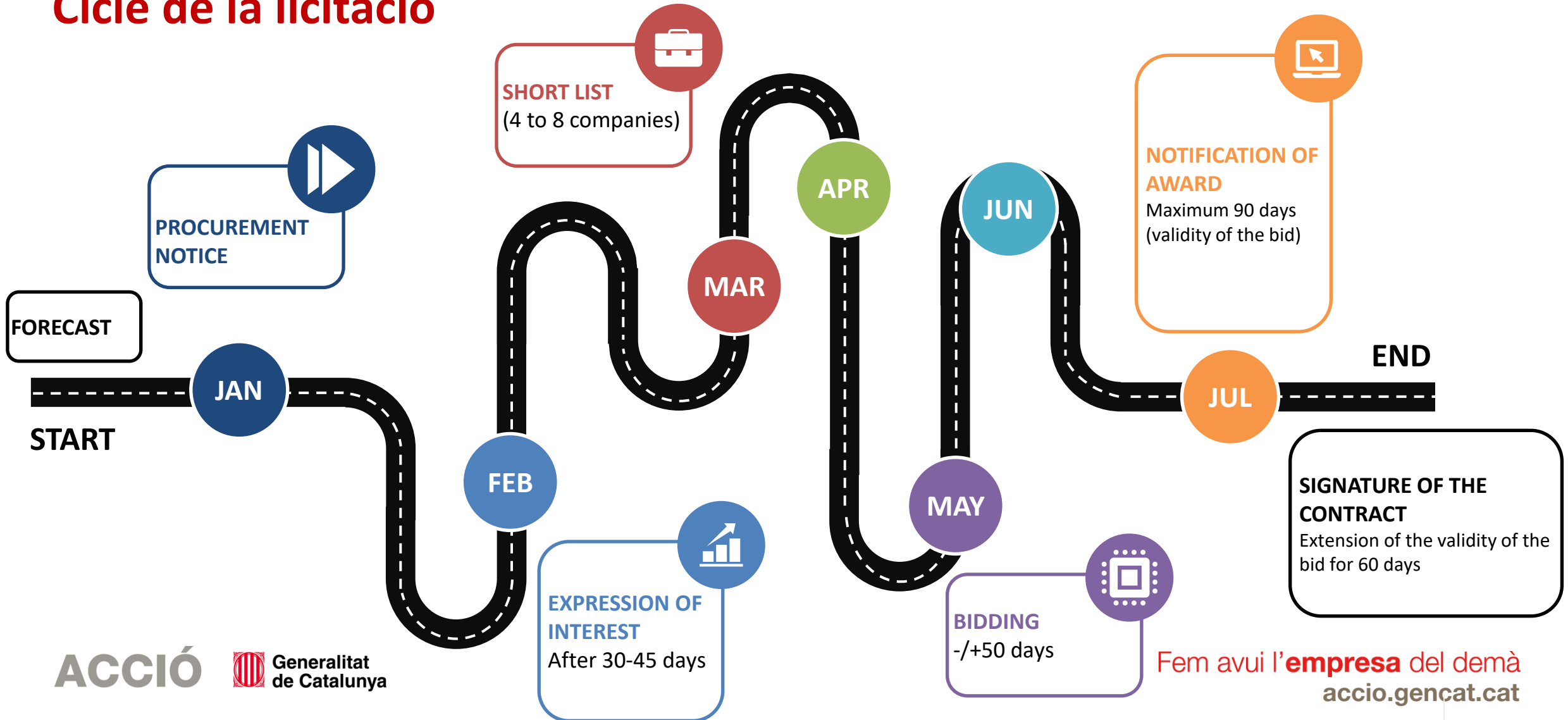
MODUS OPERANDI - Multilaterals

Simplificant...



MODUS OPERANDI - Multilaterals

Cicle de la licitació



Aspectes administratius

Fonts d'informació...

- Procurement Policy and Guidance
- Formats and templates for a number of key documents such as **standard contracts, CV formats**, detailed descriptions of **selection procedures**, forms and templates for Executive/Contracting Agencies, etc.
- Procurement / Contract Notice with **requirements + TORs**



ADMINISTRATIU

Aspectes administratius



STRATEGIC

Fonts d'informació addicionals que poden requerir més investigació...

- **Early Warning** information...
 - about lending (loans) and nonlending (TA) products provided through **Country Strategy papers/documents**
 - form the **procurement plan** for a loan project

Aspectes administratius

Dades clau que a obtenir de l'avís de contractació:



Object

- Scope of the procurement, Type of Contract, Information about lots, etc.
- Description, Place of performance, Award criteria, Estimated value, Duration, Additional information, etc.

Legal, economic, financial and technical information

- Conditions for participation
- Conditions related to the contract

Procedure

- Type of procedure (open, restricted, etc.), information about a framework agreement or a dynamic purchasing system, information about negotiation, etc.

Administrative information

- Time limit, conditions for opening the tender, etc.

Administrative aspects

Dades clau que s'han d'obtenir dels Terms of Reference:

- what the **output/s** is/are expected to be;
- how long** is allowed for the work;
- what the counterpart agency, if any, will be;
- what reports and workshop or seminar activities will be required during the implementation period;
- the **experts required**; and
- their **estimated time inputs**.

slido



what kind of questions should I ask myself

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

Aspectes administratius



Can I meet the needs of the contract?

If not, what work do you need to do in order to get your business ready for this contract?

Aspectes administratius



What experiences does my firm have in providing this type of contract in the past?

What information or skills might you have that other firms don't?

Aspectes administratius



Have they allowed for 'variant bids'

If so, is there an innovative, alternative way of delivering the contract specification that the buyer, and your competitors, may not have considered?

Aspectes administratius



What is the scope of the contract?

Are there environmental considerations? Will your solution have any additional benefits which go above and beyond the requirements of the contract?

Aspectes administratius



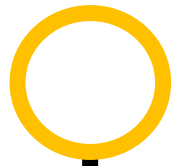
What value can I offer?

Added value doesn't necessarily mean added cost; it can simply mean you offer free training or recycle your packaging after delivery

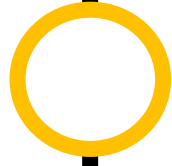
Aspectes administratius

Exclusion, Selection and Award Criteria

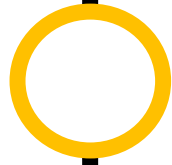
Procès d'adjudicació:



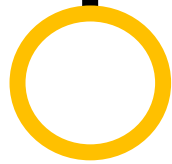
STEP 1 - Eligibility and exclusion criteria



STEP 2 – Selection criteria



STEP 3 – Award criteria



STEP 4 – Award proposal

Aspectes administratius

Admissió...

- Compren una **sèrie de característiques** per les quals l'operador econòmic queda exclòs (p.ex. bancarrota, corrupció, frau etc.)
- Hagi **falsejat la informació** requerida com a condició per participar en el procediment o no hagi facilitat aquesta informació
- Ha participat prèviament en l'**elaboració dels documents de contractació** utilitzats en el procediment d'adjudicació

Aspectes administratius

Eligibilitat...

- Està d'acord amb el procediment que marca la licitació:



Temps



Idioma



Lloc



Forma, etc.

Aspectes administratius

Selecció... Principals criteris

ECONOMIC AND
FINANCIAL
CAPACITY



Average annual
turnover of the last
three years

PROFESSIONAL CAPACITY



- Professional registration (e.g. registered accountant)
 - Staff

TECHNICAL
CAPACITY



- References of similar contracts

Aspectes administratius

Selecció...

**ECONOMIC AND
FINANCIAL
CAPACITY**

Average annual
turnover of the last
three years

*Given PERIOD OF
REFERENCE*

**TECHNICAL
CAPACITY**

- References of similar contracts

Aspectes administratius

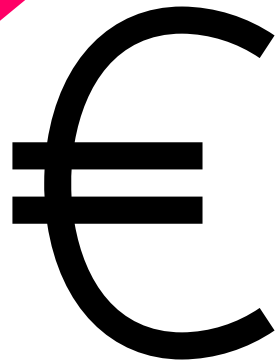
Selecció... A considerar:

- **Vàlid per membres o pel consorci?**
- **Referències passades en consorci (% i descripció tasques)**
- **+ de 8 candidats : rànquing d'acord a criteris addicionals**

Aspectes administratius

Adjudicació... Criteris:

PREU



QUALITAT

Best Price quality ratio

Aspectes administratius

Adjudicació... Criteris tècnics que determinen la qualitat:

Expertise / experience of the firm / organisation submitting the **proposal** (*expertesa i experiència de l'empresa*)



Organization & methodology
(*organització i metodologia*)

ANNEX III: ORGANISATION & METHODOLOGY

To be completed by the tenderer

Key experts & Team structure (*experts clau i estructura de l'equip*)

Understanding of the Terms of Reference (*comprensió dels termes de referència*)



Taules de correlació
(Experts-tasques; ToR
- proposta)

Aspectes administratius

Adjudicació...

La principal diferència entre els criteris de selecció i adjudicació és:

BID

Adjudicació

BIDDER

Selecció

Aspectes administratius

Publicació dels criteris...

- Criteris d'avaluació i ponderació han de venir especificats
- Consisteixen en:
 - ✓ **Criteris de selecció o adjudicació (depenent de la licitació i etapa)**
 - ✓ **Sub-criteris i ponderació**
 - ✓ **Estàndards mínims de selecció o adjudicació**
 - ✓ **Thresholds**

Table 3: Sample Standard Evaluation Criteria for a Full Technical Proposal

Item	Example of weights given (for FTPs, these may vary)
I. Qualifications of Proposer (100–200)	
a. Experience in similar projects	70
b. Experience in similar geographic areas	50
c. Additional relevant subcriteria (optional)	30
II. Approach and Methodology (200–400)	
a. Understanding of objectives	40
b. Quality of methodology	80
c. Innovativeness (or comments on the TOR)	40
d. Work program	70
e. Personnel schedule	30
f. Counterpart facilities	20
g. Proposal presentation	20
III. Personnel (500–700)	
a. Nominated international consultants (each evaluated separately)	
Team leadership (concurrent with another position)	50
Road engineer	80
Transport economist	90
Environment specialist	80
Social/poverty specialist	100
b. Nominated national consultants (each evaluated separately)	
Road engineer	40
Transport economist	40
Environment specialist	35
Social/poverty specialist	35
Total	1,000

PERSONNEL EVALUATION SHEET

Name of Firm:

POSITION/AREA OF EXPERTISE	NAME	A		B		C		TOTAL SCORE (A+B+C+D)
		General Qualifications		Project-Related Experience		Overseas/Country Experience		
		15%		70%		15%		
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	
a. Team leadership *			0		0		0	0
b. Expert 1 (Team Leader)			0		0		0	0
International Consultants		15%		70%		15%		(A+B+C)
c. Expert 2			0		0		0	0
d. Expert 3			0		0		0	0
e. Expert 4			0		0		0	0
f. Expert 5			0		0		0	0
g. Expert 6			0		0		0	0
h. Expert 7			0		0		0	0
l. Expert 8			0		0		0	0
j. Expert 9			0		0		0	0
k. Expert 10			0		0		0	0
National Consultants	NAME	A		B		C		TOTAL SCORE (A+B+C)
		General Qualifications		Project-Related Experience		Experience w/ Intl. Org.		
		15%		70%		15%		
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	
a. Expert 11			0		0		0	0
b. Expert 12			0		0		0	0
c. Expert 13			0		0		0	0
d. Expert 14			0		0		0	0
e. Expert 15			0		0		0	0
f. Expert 16			0		0		0	0
g. Expert 17			0		0		0	0
h. Expert 18			0		0		0	0
l. Expert 19			0		0		0	0
j. Expert 20			0		0		0	0
k. Expert 21			0		0		0	0
l. Expert 22			0		0		0	0
m. Expert 23			0		0		0	0

Rating: Excellent - 100% Very Good - 90% Above Average - 80% Average - 70% Below Average - 50% Noncomplying - 0%
 Score: Rating x percentage assigned to criterion *The Team Leader must be Expert 1.
 Note: Interband ratings are not allowed in application of the above rating scale. For example, only a score of 90% or 80% can be given, not 85%, 87%, etc.

**SUMMARY EVALUATION SHEET FOR FULL TECHNICAL PROPOSALS
[ALL SELECTION METHODS]**

TA No.-Country: Title

EVALUATION CRITERIA	Max. Weight	FIRM A		FIRM B		FIRM C		FIRM D		FIRM E		FIRM F		
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	
I. Qualifications of Proposer	70		65		65		65		56				65	
a. Experience in similar projects	50	90	45	90	45	90	45	80	40				90	
b. Experience in similar geographic areas	20	100	20	100	20	100	20	80	16				100	
II. Approach and Methodology	230		183		208		195		159				179	
a. Understanding of objectives	30	80	24	90	27	90	27	70	21	d e c l i n e d			80	
b. Quality of methodology	100	80	80	100	100	90	90	70	70					70
c. Innovativeness/comments on TOR	40	80	32	80	32	80	32	70	28					80
d. Work program	20	80	16	70	14	90	18	80	16					90
e. Personnel schedule	20	80	16	90	18	80	16	50	10					90
f. Counterpart personnel & facilities	10	70	7	80	8	70	7	70	7					90
g. Proposal presentation	10	80	8	90	9	50	5	70	7					80
III. Personnel (Areas of Expertise)	700		558.76		597.16		617.4		556.86				80	
International Consultants	420		330		355		375		332				339	
a. Team leadership *	50	74	37	75	38	91	46	84	42				75	
b. Water Resources Management Specialist/TL	130	74	96	81	105	97	126	78	101				75	
c. Water Management Associations Specialist	90	78	70	84	76	89	80	78	70				84	
d. Integrated Water Resources Planner	40	79	32	91	36	89	36	84	34				84	
e. Institutional Development Advisor	25	91	23	99	25	70	18	75	19				84	
f. River Engineer (Morphology)	15	91	14	89	13	91	14	70	11				100	
g. Agriculture Economist	20	84	17	81	16	78	16	86	17				78	
h. Environmental Specialist	15	99	15	87	13	70	11	71	11				83	
i. Resettlement Specialist	15	83	12	97	15	79	12	86	13				95	
j. Quality Control Specialist	20	73	15	89	18	91	18	73	15				84	
National Consultants	280		229		243		243		225				237	
a. Water Resources Specialist/Deputy TL	45	84	38	90	41	90	41	74	33				82	
b. Participatory Water Mgt. Specialist (IWMP)	7	82	6	90	6	72	5	80	6				90	
c. Water Management Association Specialist	40	74	30	90	36	90	36	72	29				90	
d. Water Resources Planner	10	82	8	74	7	90	9	80	8				90	
e. Institutional Advisor	15	97	15	84	13	74	11	84	13				82	
f. Hydrologist	5	82	4	90	5	90	5	70	4				82	
g. Design Engineer	5	90	5	84	4	90	5	72	4				82	
h. Agriculture Extension Specialist	20	74	15	82	16	88	18	90	18				80	
i. Fishery Development Specialist	20	84	17	82	16	90	18	82	16				90	
j. Agriculture Economist	8	74	6	82	7	82	7	82	7				74	
k. Gender and Poverty Specialist	15	82	12	90	14	90	14	84	13				90	
l. Environmental Specialist	15	90	14	90	14	82	12	84	13				82	
m. Resettlement Specialist	15	91	14	72	11	90	14	90	14				91	
n. Quality Control Specialist (WMA)	10	72	7	90	9	84	8	82	8				82	
o. Quality Control Specialist (Infrastructure)	15	72	11	90	14	72	11	82	12				82	
p. O & M Specialist	25	84	21	90	23	90	23	82	21				82	
q. Financial Management Advisor	10	82	8	90	9	90	9	90	9				80	
TOTAL	1000		807		870		877		772				820	
Rating: Excellent - 100% Very Good - 90% Above Average - 80% Average - 70% Below Average - 50% Noncomplying - 0% Score: Maximum Weight x Rating / 100 Note: Interband ratings are not allowed in application of the above rating scale. For example, only a score of 90% or 80% can be given, not 85%, 87%, etc. However, for III. Personnel, figures in the rating column may result in interband ratings derived from the "Total Score" column of the Personnel Evaluation Sheet.														
Criteria Approved by:				Evaluation Done by:				Date Evaluated:						
CHAIRPERSON				CHAIRPERSON										

Quizz time

Question 1:

Q1 . What is the step in MDB's project cycle when major consulting services requirements are first identified?

A1. Preparing the Country Strategy.

Question 2:

Q2. What are the main stages of the Project Life Cycle?

Identification and Preparation
Appraisal and Loan Agreement
Project Implementation
Evaluation and Follow-up

Question 3:

Q3 . What is the core of a set of TOR?

A3. A list of tasks and duties for each consultant.

Question 4:

Q4 . What are the standard methods of selection used by the MDBs?

Quality-, Cost- Based Section; Quality-Based Selection; Low-Cost selection, amongst other

Question 5:

Q5. What are the steps of an award procedure?

S1/ eligibility and exclusion, S2/ selection criteria,
S3/ award criteria, S4/ Award proposal

STEP BY STEP 28/MAR/2023

15:00h 30'	Oficina tècnica CPI, Activitats i Perspectiva Lliçons apreses i Millors pràctiques: potencial de l'empresa catalana, mapatge de mercats, propostes i agenda 2023-2024 Victor Mercè vmerce@gencat.cat - Oriol Martínez omartinez@gencat.cat
15:30h 30''	Mapatge de les principals institucions i actors internacionals, Modus operandi Aspectes administratius de presentar-se a una convocatòria internacional Consultora Marta Rojas, BLINK
16:00h 60'	Part pràctica 1: Proposta de treball sobre un cas real Consultora Marta Rojas, BLINK
17:00h 60'	Part pràctica 2: Proposta de treball sobre un cas real Lliçons apreses; Basic steps in public tenders, Admission-Selection-Award Entrega de material Consultora Marta Rojas, BLINK
18:00h	Fi de la sessió

Cas pràctic 1

Belgium-Brussels: Evaluation consultancy services

2022/S 206-586368

<https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:586368-2022:PDF:EN:HTML>

Belgium-Brussels: Legal advisory and information services

2023/S 060-178063

<https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:586368-2022:PDF:EN:HTML>

Cas pràctic 1

- **Role play:** Reunió interna per explicar principals característiques de l'oportunitat identificada
- **Role play:** Donem resposta als requeriments de capacitat tècnica

STEP BY STEP 28/MAR/2023

15:00h 30'	Oficina tècnica CPI, Activitats i Perspectiva Lliçons apreses i Millors pràctiques: potencial de l'empresa catalana, mapatge de mercats, propostes i agenda 2023-2024 Victor Mercè vmerce@gencat.cat - Oriol Martínez omartinez@gencat.cat
15:30h 30''	Mapatge de les principals institucions i actors internacionals, Modus operandi Aspectes administratius de presentar-se a una convocatòria internacional Consultora Marta Rojas, BLINK
16:00h 60'	Part pràctica 1: Proposta de treball sobre un cas real Consultora Marta Rojas, BLINK
17:00h 60'	Part pràctica 2: Proposta de treball sobre un cas real Lliçons apreses; Basic steps in public tenders, Admission-Selection-Award Entrega de material Consultora Marta Rojas, BLINK
18:00h	Fi de la sessió

Cas pràctic 2

**Ethiopia-Addis Ababa: IT services: consulting,
software development, Internet and support
2021/S 030-070886**

Budgeting

ITEM	COST PER ITEM
<ul style="list-style-type: none">1. Consultants<ul style="list-style-type: none">a. Remuneration and Per Diem<ul style="list-style-type: none">i. International Consultantsii. National Consultantsb. International and Local Travelc. Reports and Communications2. Equipment3. Training, Seminars, and Conferences<ul style="list-style-type: none">a. Facilitatorsb. Training Program4. Surveys5. Miscellaneous Administration and Support Costs6. Office accommodation7. Other8. Contingencies	

slido



What is the largest single-cost item for consulting services?

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

slido



How is it calculated?

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.

Moltes gràcies

CONSULTOR

Marta Rojas mrojas@blinkbcn.com

ACCIÓ Barcelona

Victor Mercè - vmerce@gencat.cat

Oriol Martínez – omartinez@gencat.cat



**Servei d'Informació
Empresarial**

934 767 206
info.accio@gencat.cat



@accio_cat

Alt Penedès, Garraf i Maresme

Tel. 934 767 251
altpenedesgarrafmaresme.accio@gencat.cat

Catalunya Central

Tel. 936 930 209
manresa.accio@gencat.cat

Lleida

Tel. 973 243 355
lleida.accio@gencat.cat

Terres de l'Ebre

Tel. 977 495 400
terresebre.accio@gencat.cat

Alt Pirineu i Aran

Tel. 973 355 552
altpirineuaran.accio@gencat.cat

Girona

Tel. 872 975 991
girona.accio@gencat.cat

Tarragona

Tel. 977 251 717
tarragona.accio@gencat.cat

ACCIÓ al Món

Accra / Amsterdam / Austin / Berlín / Bogotà / Bombai / Brussel·les / Buenos Aires / Casablanca / Ciutat de Mèxic / Copenhaguen /
Dubai / Hong Kong / Istanbul / Johannesburg / Lima / Londres / Miami / Milà / Montreal / Moscou / Nairobi / Nova Delhi / Nova York /
Panamà / París / Pequín / Santiago de Xile / Sao Paulo / Seül / Silicon Valley / Singapur / Sydney / Stuttgart / Tel Aviv / Tòquio /
Varsòvia / Washington DC / Xangai / Zagreb