

ACTITUDPRO

N E W S



Artículo

Estrategia de fidelización basada en NPS para estaciones de esquí

(pág. 2)

Artículo

Características de un proyecto de retención de clientes

(pág. 3)

Entrevista

Oscar Camps

fundador y director de la ONG Proactiva Open Arms

(pág. 4)

Editorial

El año 2018 dedicamos la mayor parte de nuestros números a los diferentes retos comerciales derivados de la digitalización y queremos iniciar el 2019 tratando sobre la fidelización de clientes.

En este número hablaremos de qué herramientas disponen las empresas para conocer si sus clientes están satisfechos, si podrían recomendar nuestros productos o servicios a sus colegas y amigos y cómo reaccionar cuando aparece un incidente.

Para entender este proceso, utilizaremos el método del caso y cómo se puede implantar un sistema NPS como estrategia de fidelización en una estación de esquí, ya que nos encontramos en plena temporada invernal.

Según nuestra experiencia, las empresas implantan pocas veces estrategias de fidelización claras, por dos razones principales: la primera es que en muchos casos no lo consideran una prioridad ya que consideran más importante implantar metodologías comerciales en sus equipos de venta; la segunda razón es de tipo presupuestario y se refiere a quién debe pagar el coste de dicha implementación. Muchas empresas entran en disquisiciones teleológicas cuando en realidad es un tema que debe ser tratado desde una óptica de dirección general.

Hay un hecho indiscutible: es mucho más barato fidelizar a un cliente que captar a uno. Por ello, cada vez más las empresas se planteen la importancia de establecer estrategias efectivas de fidelización.

Esperamos que este número os guste y os permita conocer las estrategias de cómo retener y fidelizar a nuestros clientes, aprovechando una de las soluciones digitales que están al alcance de empresas de a partir de 100 empleados, habiendo sido hasta hace bien poco, terreno de las empresas que superaban los 1.000 empleados.

Fede Martrat y Jose Martrat
Socios directores de ActitudPro

Fidelizar mejor en empresas de distribución

por Álvaro Peinador. Consultor Senior de ActitudPro

Para disponer de una población de clientes suficientemente fidelizada y defender nuestra marca en los lineales antes grandes cadenas de distribución, hay que entender **qué es fidelizar**. Fidelizar significa satisfacer, es decir, que las percepciones han quedado por encima de las expectativas en todos los momentos clave de interacción entre un cliente y nuestro producto. Debemos ser muy conscientes de todo lo que prometemos y ser capaces de cumplirlo. Fidelizar significa también saber establecer una relación emocional cliente-marca, mediante una relación a largo plazo que cree un vínculo emocional y positivo ante el cliente.

El consumidor **tiene nuevos gustos** y espera nuevas cosas en el punto de venta. El efecto *wow* atrae, pero sobre todo crea experiencia, ancla el recuerdo y fideliza con fuerza. Marketing debe entender su rol de creador de efectos *wow* para la organización, además de saber cuáles son las tendencias y proponer soluciones. Es preciso acertar con aquellos elementos de la oferta de valor que dejan al cliente con ganas de más. De acuerdo con esto, habiendo entendido al consumidor, hay que tener bien engrasados los tunnels de innovación en los que tienen productos en diferentes fases de diseño, test, desarrollo, puesta en marcha y lanzamiento.

Además, hoy en día, las empresas saben que sus productos no pueden sobrevivir si no están en **diferentes canales**. Será fundamental medir los resultados de satisfacción en los diferentes canales y ver dónde lo hacemos mejor.

En cuanto a los silos departamentales, es necesaria más que nunca la **perspectiva única** Marketing – Ventas – I+D y operaciones.

Deben aunar visiones y trabajar conjuntamente. Marketing concibe, I+D desarrolla, Operaciones fabrica y explica la historia y los productos en el punto de venta. Los comités de satisfacción de cliente deben de tener a integrantes con poder en todos estos departamentos. Cuando algún aspecto de la satisfacción del cliente falla, puede afectar a cualquiera de estas áreas, y si se quiere atajar rápidamente, debe de adoptarse un enfoque holístico. Todo lo demás es una perspectiva de silos que desencadena luchas interdepartamentales fratricidas.

Debajo de los departamentos están las **personas**. Los equipos departamentales de gran consumo están cada vez mejor formados. Tienen muchos kilómetros recorridos a sus espaldas y conocen su oficio, pero necesitan ganar mucha visión global y capacidad de responsabilización. Es decir, de reaccionar a aquellas cosas que no funcionan, sin que tengan que intervenir sus directores. Por ello muchas veces lo que necesitan es ser bien liderados y con personas que sepan motivarles con KPIs y números en la mano, pero sobre todo desde el corazón.

El gran teórico de la guerra Von Clausewitz decía que la estrategia es el uso del encuentro para alcanzar el objetivo. Tener clientes fieles es según muchos autores el principal indicador anticipador de las ventas. Una marca bien trabajada desde el punto de vista de marketing emocional, unos directivos que han sabido colocar esas marcas exitosamente en el máximo número de canales y que saben medir resultados de satisfacción y finalmente unos equipos responsabilizados son los principales secretos para construir con éxito las bases de la fidelización.

Una estrategia de fidelización basada en NPS para estaciones de esquí

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro



Este artículo pretende plantear una estrategia exitosa en las estaciones de esquí para retener y fidelizar al esquiador. Es muy relevante para muchas zonas de España alejadas de zonas urbanas, que las estaciones de esquí hagan bien las cosas, ya que atraer a esquiadores tiene un alto impacto en el desarrollo de determinadas zonas rurales.

El principio de la fidelización

Sabemos que el número de jornadas vendidas depende de la climatología, la ubicación y de las inversiones en cañones de nieve artificial y de los kilómetros esquiabiles. Pero más allá de todo esto ¿qué es lo que vincula a un esquiador a una marca de una estación de esquí y, por tanto, le fideliza?

La regla número uno de la fidelización es que, para fidelizar, la satisfacción del cliente es condición necesaria pero no suficiente. La satisfacción implica una sencilla ecuación: $Satisfacción = Percepciones - Expectativas$. Satisfacción de cliente significa que las percepciones del servicio percibido sean superiores a las expectativas que tiene generadas.

Este concepto que puede parecer algo etéreo, se puede cuantificar tras un trabajo de análisis. Fijémonos que en esta ecuación hablamos de percepciones, y no de realidades. ¿cómo se generan las percepciones? Pues se generan a partir de determinados momentos clave en la relación entre el cliente (en este caso el esquiador) y la empresa (en este caso la estación de esquí). Se trata de momentos que el esquiador juzga como importantes para él.

Estrategia para medir y gestionar la fidelización basada en el NPS

El NPS o Net Promoter Score se considera como la herramienta más fiable para anticipar futuras ventas. Los expertos consideran que los resultados de dicho indicador son los que están

más correlacionados con futuras ventas.

Net Promoter Score es una métrica elaborada por primera vez en 1993 por Fred Reichheld para pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones. El autor envió 20 cuestionarios distintos a miles de clientes en seis industrias, el equipo de investigación de Reichheld se dio cuenta de que había una pregunta concreta que guardaba la mejor correlación entre las recomendaciones que hacían los clientes y las ventas que se producían posteriormente. NPS registra la lealtad de sus clientes realizando una encuesta con una sola pregunta: “¿Qué probabilidades hay de que recomiende la compañía X a un amigo o colega?” Luego se le solicita al cliente que proporcione una puntuación del 0 al 10, que luego se usa para calcular la puntuación Net Promoter Score de la compañía.

A partir de ahí, las posibles respuestas se dividen en 3 grupos. Los que han contestado del 1 al 6 (es poco probable que lo recomiende) se consideran **detractores**, los 7 al 8 (es posible que lo recomiende) se consideran **pasivos**, y los **promotores** se consideran aquellos que han puntuado entre 9 y 10 (ya que es altamente probable que lo recomienden). NPS es un modelo fácilmente implantable para los esquiadores ya que no está basado en una batería de preguntas, ni se les abruma con todas ellas.

1. La obtención de datos del NPS

Es importante disponer de valoración sobre la experiencia inmediata y la experiencia después de unos días de haber estado esquiando.

En primer lugar, debemos realizar el cuestionario justo después de la experiencia de esquí ya que es cuando el esquiador tiene fresca en su mente los detalles de toda su experiencia. Es preciso diseñar sistemas de recolección de datos, mediante postes de botones

de forma que los usuarios puedan contestar apretando un solo botón y sin prácticamente pararse. Además, es necesario también complementar el muestreo con encuestas online a los esquiadores con posterioridad. Contestar esta pregunta al cabo de unos días hará que el esquiador tenga una perspectiva más integra de su experiencia y le permitirá compararla con la de otras experiencias que haya tenido en el pasado. En este caso, recomendaríamos enviar un cuestionario vía email o sencillamente encuestas telefónicas.

2. El volcado de los datos

Es importante que todos estos datos se puedan volcar de forma online, en una app para que los directivos conozcan al momento los resultados que están obteniendo y así aplicar las medidas correctoras correspondientes lo antes posible. Lógicamente, estos datos del resultado de NPS pueden estar segmentados por zona, momento del día, resultados acumulados. Ahora bien, una vez obtenidos los datos, ¿qué debemos hacer con ellos? Pues lo primero es identificar cuáles son las variables que han hecho que el esquiador estuviera satisfecho, es entonces cuando se deben de establecer los touch point o también llamados momentos de la verdad.

3. La toma de decisiones a partir de los datos. Identificar los “Moments of the truth” en una estación de esquí

Llegados a este punto, debemos identificar los momentos de la verdad que determinan la satisfacción de un esquiador, antes, durante y en el après-ski. Es necesario medir para un esquiador medio, qué grado de importancia le da a cada uno de estos factores y posteriormente cual es el grado de satisfacción que tiene respecto de estos puntos. Una muestra de 200 esquiadores nos puede ya dar un margen de error aceptable.

Sabiendo dichos momentos y evaluando cuales son los más importantes, posteriormente podremos mejorar aquellos puntos que más van a impactar en la satisfacción y, por ende, en el resultado del NPS. En el caso de una estación de esquí, debe medir bien sus niveles de promotores, con el NPS y la experiencia de esquiador estableciendo los momentos de la verdad.

Antes del esquí

El posicionamiento de marca

La existencia de eventos asociados a la marca

Los accesos a las pistas

La amplitud del parking

La posibilidad de comprarlo online

Existencia de una App

Alquiler o compra de material

La compra de los forfaits

La información sobre la calidad de la nieve y la cantidad

Durante el esquí

Las colas en los remontes

La variedad de pistas

La señalización de las pistas

La existencia de zonas para niños

El balizamiento de las pistas

El trato de los pistes

El restaurant

La existencia de zonas de esquí snow park y free ride

En el après- esquí

Asistencia

Restaurant

Las colas de salida de la estación

Actividades después del esquí

Cualquier director comercial sabe que quien tiene clientes fieles tiene un tesoro. Un cliente fiel tiene una relación emocional con una estación más que con otra, y repite y habla bien de la misma.

Características de un proyecto de retención de clientes

por Jose Martrat, Socio director de ActitudPro



La mayor parte de las empresas hacen grandes esfuerzos en conseguir nuevos clientes, pero muchas descuidan los factores de causa de pérdida de los clientes. Hacer eso es preocuparse de llenar una bañera con los dos grifos abiertos, pero habiendo olvidado colocar el tapón de la misma. Un proyecto de retención de clientes persigue identificar las causas de descontento de los clientes en la empresa. Ahora bien. ¿Cómo se diseña un proyecto para fidelizar clientes?

En realidad, el procedimiento es sencillo. El primer paso es identificar los momentos de la verdad, que determinan la satisfacción del cliente. Se trata de aquellos puntos de contacto, antes de la compra, durante la utilización o recepción del servicio o con posterioridad. Dos puntos que no se deben olvidar es como se gestionan las incidencias o reclamaciones y como se trata a los clientes más antiguos. Lógicamente estos puntos variarán substancialmente del sector y la actividad de la empresa, pero todos ellos tienen algo en común. Para cada uno de estos elementos, los clientes tienen unas expectativas creadas.

A continuación, deberemos conocer cuáles son las expectativas creadas para cada uno de estos puntos y una vez determinadas estas expectativas, será necesario identificar la importancia que el cliente le asigna a cada una de ellas.

Hacer las cosas bien en cada uno de esos momentos es caro. Emplear recursos en partes del proceso que el cliente no valora puede ser un desperdicio de recursos. De nuestra experiencia, es útil recurrir a un focus group con clientes para saber realmente a qué le dan importancia exactamente.

El segundo paso pasa por el diseño de la sistemática de la obtención de datos. El objetivo es conocer si estamos a la altura de estas expectativas en cada uno de estos momentos y será entonces cuando deberemos diseñar el cuestionario. De nuestra experiencia recomendamos un cuestionario que asigne puntuaciones a cada una de las fases del proceso de satisfacción y que luego incluya una pregunta NPS (Net promoter Score), elemento que explicamos detalladamente en otras partes de esta revista.

El tercer paso consiste en estructurar como vamos a obtener los resultados y qué tipo de metodología vamos a seguir para obtener los datos. No todas las metodologías son válidas para todos los casos. Se adjuntan a continuación, basadas en nuestra experiencia, las ventajas y desventajas de cada una.

Es importante además de realizar la medición, implantar un sistema que defina la periodicidad de esta y asegurarse de que podremos medir la evolución. Hoy en día utilizamos para nuestros clientes sistemas online para identificar lo que piensan los clientes sino también para identificar a los clientes detractores. Muchos de nuestros clientes valoran especialmente disponer de forma online de los resultados a medida que se van obteniendo las mediciones.

La cuarta fase pasa por elaborar las conclusiones y las medidas correctoras sobre las áreas de mejora. En esta última fase es preciso implicar al máximo de departamentos concernidos, a sus superiores, pero también haciendo participar en la definición de las soluciones a las personas de base. Tan sólo así se logra el compromiso para mejorar.

Prácticamente en todos los sectores es necesario fidelizar y retener a nuestros clientes. La experiencia demuestra que las empresas que obtienen buenos resultados es porque se preocupan de medir qué tal lo están haciendo a los ojos de sus clientes y establecen una sistemática periódica para controlar estos parámetros. Recordemos: invertir en fidelización es mucho más rentable que en la captación.

ANÁLISIS SITUACIÓN DE PARTIDA

CONCLUSIONES Y ACTUACIÓN

Puntos de contacto, expectativas e importancia asignada

Diseño de la sistemática de obtención de datos

Obtención de resultados

Conclusiones y establecimiento de áreas de mejora

Sistemática de obtención de resultados

Cuestionario de satisfacción electrónico

Entrevista telefónica

Focus Groups

Mystery Shopping

Ventajas o momentos adecuados para su utilización

Ideal Justo después de la compra o utilización

Bajo coste de implementación

Permite conocer la globalidad del proceso

Facilidad de lograr un determinado tamaño muestral

Cuando es necesario explorar determinadas fases del proceso

Ideal para medir la percepción en unos determinados momentos

Desventajas o inconvenientes

Sirve para medir momentos concretos, pero no la globalidad del proceso

La muestra puede quedar sesgada a las personas que acceden a la entrevista

Las conclusiones pueden estar altamente sesgadas

Es un proceso caro

Casos de éxito de Actitud Pro

Se exponen a continuación dos experiencias concretas que ActitudPro ha realizado en el ámbito de la fidelización y satisfacción de clientes.

Sector Servicios:

A principios del 2018, una empresa de referencia del sector servicios se dirigió a ActitudPro con la necesidad de conocer **por que estaba perdiendo clientes** a una tasa superior a la que venía experimentando en los últimos años. Nuestro cliente quería conocer las razones por las que algunos clientes estaban descontentos con la compañía, y si este descontento tenía su reflejo en la **bajada de su tasa de captación**.

Desde ActitudPro, se diseñó un proyecto a medida, para poder segmentar a todos los clientes según su estado de satisfacción con la compañía. Dada la particularidad del negocio de nuestro cliente, estudiamos a fondo su sector y modelo de negocio, además de los **hitos temporales que se daban en la relación con sus clientes**.

Una vez se identificaron los principales hitos, se decidió cual sería el más adecuado para obtener una respuesta totalmente imparcial y no sesgada de los clientes. Posteriormente se tuvo que definir **¿Qué acciones llevar a cabo sobre cada uno de los clientes?** Para poder estructurar un protocolo de acciones para todos los clientes. Dentro del transcurso del proyecto se llevaron a cabo unos descubrimientos muy interesantes para su negocio, y si bien las acciones sobre los clientes detractores consiguieron una reducción de la tasa de pérdida de clientes, (dejándola a final de año en tasas inferiores a las de años anteriores), las acciones sobre los clientes pasivos son las que al final dieron una mayor ganancia en rentabilidad para la compañía.

La clave de este proyecto fue el **estudio profundo de cada segmento de clientes**, y el **desarrollo de acciones activas y automatizadas adaptadas** a cada uno de los clientes.

Sector industrial:

En esta ocasión, el escenario fue totalmente diferente. Se trataba de una empresa del sector industrial focalizada en la **venta a empresas de un producto complejo**, con un valor muy superior, y un ciclo temporal de venta mayor.

Las necesidades de nuestro cliente, derivadas de las particularidades de su sector, se centraban en la detección de los clientes promotores. Es decir, aquellos clientes que es probable recomienden activamente la compañía a otras personas, y por su puesto conocer los clientes detractores que disuadían de usar su producto.

Tras el diseño e implantación del proyecto de NPS, el cliente experimentó un exitoso **proceso de detección de los clientes promotores**, que a la postre sirvió a la compañía para **desarrollar sus ventas en otros verticales de negocio**.

Pero el éxito del proyecto no acabó ahí, ya que, gracias al profundo conocimiento del sector y las particularidades del negocio de nuestro cliente, desde ActitudPro se detectó la posibilidad de utilizar **poder predictivo de la métrica del NPS** en la organización de ciertos aspectos del sistema productivo de nuestro cliente. Por tanto, no sólo se utilizó este exitoso proyecto para **desarrollar las ventas** de nuestro cliente, sino también para **organizar eficientemente sus compras**.

Entrevista

Oscar Camps

Fundador y director de la ONG Proactiva Open Arms

por Elena Schisano. Consultora Senior de ActitudPro



¿Como surgió en Oscar Camps la idea de ayudar a los migrantes y fundar una ONG para ayudar a los migrantes?

Todo partió de la imagen de Aylan Kurdi, un niño sirio que apareció muerto en las costas turcas a principio de septiembre del 2015. Esta foto dio la vuelta al mundo y la vi y, como profesional del salvamento con más de 20 años de experiencia en playas, no podía quedarme de brazos cruzados. Decidí irme a Lesbos con Gerard Canals y allí nos dimos cuenta de que lo que estaba pasando, miles de personas intentado llegar a Europa a diario, no se conocía. En aquel momento y delante la inacción deliberada de Europa, fundamos la ONG Open Arms.

¿Cuántos migrantes calculáis que habéis salvado en el Mediterráneo?

En el Egeo y también en la misión del Mediterráneo Central, Open Arms ha rescatado ya a prácticamente 60.000 personas.

A vosotros os han cerrado los puertos para operar en el Mediterráneo central, os han disparado los guardacostas libios. ¿Qué es lo que os empuja a continuar haciendo su trabajo?

El apoyo ciudadano y la promesa que hicimos en su día, no pararemos hasta que no haya ni una sola vida a la deriva.

¿Os están poniendo aún los gobiernos las cosas difíciles para hacer vuestro trabajo? ¿Habéis logrado normalizar las relaciones con el gobierno italiano?

Salvini hizo la promesa de cerrar los puertos y criminalizar las ONGs de salvamento en su campaña electoral, y desde que forma parte del gobierno ha cumplido con lo que se propuso. El problema aquí es que no haya nadie en la Unión Europea u otros Estados que monitorice sus actos y denuncie su criminalización a la solidaridad.

¿Cómo estáis organizados internamente en cada una de vuestras misiones?

Las misiones ahora duran un mes, ya que con el cierre de los puertos de Italia y Malta tenemos que hacer trayectos más largos, en las últimas ocasiones hasta algún puerto de España. Una vez al mes se cambia la tripulación.

Actualmente la ONG dispone de dos barcos. El Open Arms y el Astral. ¿qué funciones desempeña cada uno de ellos?

El Open Arms es el barco que utilizamos para las operaciones de observación y vigilancia en el Mediterráneo Central y el Astral lo usamos básicamente para hacer campañas de sensibilización a la ciudadanía, aunque igualmente si es necesario lo usamos para que vaya al Mediterráneo Central para lo que se pueda necesitar, especialmente en verano. Con los dos barcos desde verano del 2016 hemos rescatado a más de 26.800 personas.

El combustible, el personal, el mantenimiento de los barcos...Representa mucho dinero a final de mes. ¿Cómo lográis financiaros?

En el 90% con donaciones privadas de particulares. El resto proviene de ayudas de ayuntamientos y diputaciones.

¿Qué haríais si dispusierais de un 30% más de recursos o un tercer barco?

Seguiríamos cubriendo la ruta más mortífera del mundo para seguir con nuestra promesa de no dejar ni una sola vida a la deriva.

Hay voces discordantes sobre el efecto llamada que pueden crear las ONG de rescate en el Mediterráneo. ¿Qué les diríais?

Que se informen bien, los datos demuestran que no hay nada cierto en el llamado "efecto llamada" porque la migración siempre ha sido el mismo porcentaje aproximado en relación a la población mundial. De todos modos, migrar es un derecho reconocido por la Carta Universal de los Derechos Humanos, con lo que cuando se ponen muros y trabas a la migración, en el fondo se están vulnerando los derechos humanos de las personas que migran.

¿Teníais un proyecto de intervenir directamente en los países emisores, para informarles y disuadir a la población de emprender unas rutas tan peligrosas? ¿En qué sentido habéis avanzado?

Tenemos un proyecto en Origen, de momento en fase piloto en Senegal, con el que pretendemos informar y formar a los jóvenes para que tengan oportunidades en sus países, pero siempre sin perder de vista que migrar es un derecho universal. Queremos no sólo informarles sobre los peligros de la migración irregular, sino también trabajar conjuntamente organizaciones locales en proyectos de formación y posterior conexión e inserción en el mercado laboral allá.

¿Crees que Open Arms está contribuyendo a lograr una mayor concienciación en los países de origen de los inmigrantes?

La intención es dar las herramientas de información y también formación para que cada persona pueda tomar libremente la decisión que quiera pero sabiendo a los peligros que se expone.



¿Tenéis empresas que están colaborando con Open Arms? ¿Cómo creéis que os podrían ayudar más? ¿qué les pediríais?

Tenemos algunas empresas que nos ayudan mediante su responsabilidad social corporativa. Lo más importante para nosotros es que se sensibilice desde todas las esferas de la ciudadanía, que todo el mundo sepa qué es lo que está pasando en el Mediterráneo y exija que los gobiernos y administraciones defiendan los derechos humanos en el mar o, como mínimo, no criminalicen a las organizaciones ciudadanas que sí lo hacen.

La opinión pública se ha sensibilizado mucho con la labor que hacéis, pero parece que las instituciones gubernamentales no. ¿qué habría que hacer para que os ayuden más?

No se trata de que las instituciones nos ayuden a nosotros como organización, se trata de que cumplan con los tratados que han firmado y que protejan los derechos humanos en el mar y también en tierra. Se trata también de que no nos criminalicen al ser los únicos que nos dedicamos a preservar el derecho a la vida y sobretodo, se trata de que nos faciliten las misiones de observación y vigilancia y no las obstaculicen como están haciendo hasta ahora.

¿Quieres implantar un sistema nps con ayuda de la tecnología online en tu empresa a un coste razonable?

El sistema NPS es según los expertos el mejor anticipador de ventas futuras. Monitorizarlo es altamente rentable.

¿Crees que las encuestas llegan demasiado tarde?

¿Deseas monitorizar la evolución de la satisfacción de tus clientes?

¿Sabes quienes son tus detractores? ¿Quieres actuar rápidamente para cambiar su percepción?

¿Quieres saber lo que opinan de ti tus clientes desde cualquier lugar y en cualquier momento?

ActitudPro implanta sistemáticas para ayudar a las empresas a retener y fidelizar a sus clientes con la ayuda de los Partners tecnológicos más especializados en la implantación de sistemas de fidelización basados en NPS online.

Pregunta en ActitudPro por uno de nuestros especialistas en proyectos de fidelización basados en NPS al +34 933682533 o en actitud@actitudpro.com

ACTITUDPRO

Barcelona
(+34) 93 368 25 33
Balmes 245, 08006

Madrid
(+34) 91 831 88 98
Ferraz 28, 28002

Guadalajara (México)
(+ 52) 1 3338265025
Av. Hidalgo 1363, 44600

RED DE CONSULTORES ASOCIADOS EN:

Europa

Alemania: Berlín, Munich
Francia: París, Annecy
Portugal: Lisboa, Oporto

Suiza: Ginebra, Basilea
Turquía: Estambul
Andorra: Andorra la Vella

América

México: Veracruz, México D.F.
Uruguay: Montevideo
Brasil: Sao Paulo

actitud@actitudpro.com
www.actitudpro.com



ActitudPro Consultants



@actitudpro_