

Nuevas formas de recoger la voz del cliente



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

La escucha, análisis, medición y uso adecuado de la Voz del Cliente es imprescindible si una empresa quiere mejorar la experiencia que ofrece. En los últimos años, las herramientas y plataformas que lo hacen posible han crecido de manera exponencial, de manera paralela a las estrategias customer centric de las organizaciones.

En el Viernes DEC "Nuevas formas de recoger la voz del cliente" celebrado el 13 de abril en la sede de BNP Paribas en Madrid, la Asociación quiso contar con organizaciones que diseñan e implementan plataformas VoC o escuchan con éxito a sus clientes para mostrar a socios y no socios el camino y las múltiples opciones a seguir.

Cecilia Boned, presidenta del Grupo BNP Paribas en España y CEO de BNP Paribas Cardif Iberia, afirmó en su mensaje de bienvenida a los más de cien asistentes al evento ser fan de la escucha del cliente como fuente de inspiración infinita. Algo que va mucho más allá del NPS. Para Cecilia Boned, no es solo un tema de escucha, es un "yo también sé quién es mi cliente y a partir de ahí no solo le doy un buen producto, oferta y nivel de servicio, sino también una buena respuesta cuando el cliente nos habla".

Obviamente, la marca tiene que ser capaz de generar cambios dentro de la organización a partir de lo que dice el cliente. Aquí es donde reside unos de los mayores obstáculos, puesto que, según la directiva, "hay pocas organizaciones con la agilidad necesaria". Para lograrlo, innovación. "Pero la innovación no es solo poner un chatbot y software muy novedoso, que también es necesario, sino contar con una estructura capaz de escuchar al cliente y adaptarse constantemente".

Esta ficha técnica recoge las experiencias y conocimientos de Iberdrola, ALSA, Customerville e IZO.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Isabel Gorgoso, responsable de CX en Canales no Presenciales de Iberdrola

"Hay un punto de partida claro en los programas del Voz del Cliente, que todos sabemos, y es que realmente, la verdad está ahí fuera", indica Isabel Gorgoso. Las empresas tienen que ser capaces de escuchar a los clientes si quieren seguir avanzando, adaptarse a este tiempo de cambio que vivimos ahora mismo y ser ágiles para poder tener a los clientes satisfechos.

En Iberdrola, la voz del cliente es la sangre que bombea nuestro corazón. *"Estamos transformando desde hace años toda nuestra política de relación con nuestros clientes a través de su voz"*, explica la responsable de CX. La compañía ha puesto en marcha una iniciativa que se llama i-Motion que habla de eso, de las emociones de los clientes. *"Estamos impulsando un gran cambio cultural dentro de toda la parte de relaciones con clientes basándonos en las emociones"*, añade Isabel Gorgoso.

Para empezar, los directivos de la compañía se plantearon cómo iban a recoger la voz del cliente si no tenían tecnología para hacerlo, si la organización no estaba preparada para hacerlo. Lo primero fue ponerse a escuchar grabaciones de los clientes procedentes del proyecto de monitorización de calidad clásico. Hasta entonces, lo que hacían con esas grabaciones era enfocarse en el proceso, en encontrar el fallo. Cambió el punto de vista. Empezaron a mirar desde el otro lado y optaron por una monitorización CEX. A día de hoy, lo que evalúa Iberdrola son las experiencias que genera en los clientes.

Lo siguiente que hizo fue plantearse qué otra gran base de conocimiento puede tener: sus equipos de atención. *"Los equipos de atención creo que están muy poco valorados dentro de la compañía y no somos conscientes del valor que pueden aportar"*, enfatiza Isabel Gorgoso. Iberdrola recibe en torno a los 9 millones de llamadas al año. Cada uno de los operadores, al día, escucha a más de 50 clientes. Para la directiva, *"hablar con cada una de estas 1600 personas que tenemos en las plataformas es una manera perfecta de recoger la voz del cliente"*. Además, *"escuchar es una manera de poner en valor su trabajo y atender a nuestro cliente principal"*. La filosofía de Iberdrola es tratar de observar el 95 % y preguntar el 5 % restante.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Un concepto que preocupaba mucho en Iberdrola era el Close the Loop. No es solo esa acción puntual con el cliente que se queja, sino que tiene que ir un paso más allá y llegar a utilizar realmente toda esa voz del cliente que ha recogido para transformar desde dentro la compañía. "Nosotros tratamos de rediseñar desde ahí todos nuestros procesos; alimentar la compañía con ideas para generar nuevos productos, nuevos servicios, cosas que realmente aporten valor", aclara Isabel Gorgoso.

Una vez llegado a este punto, volvamos al principio para saber qué es un programa de voz. Una definición muy académica es "una herramienta capaz de captar, medir e interpretar con regularidad las expectativas, preferencias y experiencias del cliente con los productos y servicios en relación con la compañía, de un modo ágil que permita accionar mejoras que impacten en la Experiencia de Cliente y en el negocio". Isabel Gorgoso lo asimila más con el tendero. "La verdadera habilidad del tendero es que sabía escuchar las necesidades, expectativas, emociones, sentimientos de sus clientes y eso es lo que tendríamos que ser capaces de hacer todos", ilustra.

Claves y porqués que se plantea Iberdrola en su programa de voz del cliente

La compañía se encuentra en plena implantación de una tecnología en la que tiene muchas expectativas puestas y espera que le permita hacer grandes cosas. No obstante, "creemos que la metodología la estamos ya adquiriendo y hemos sentado algunas bases que nos van a ayudar a empezar a caminar", incide Isabel Gorgoso.

- **"Dejemos de hablar de mí. Hablemos de ti. Tú, ¿qué piensas de mí?"**. Hay que conseguir que el programa de voz refleje el mundo real de los clientes, las experiencias que están viviendo con la marca, las emociones que les está haciendo sentir.
- **Incluir la voz de los empleados y especialmente lo que están en el día a día con los clientes**. En palabras de Isabel Gorgoso: "Vayamos a las plataformas (internas o externas), sentaos con ellos, trabajad con ellos, porque realmente tienen un valor y un conocimiento impresionantes y tienen que estar integrados dentro de esta rueda".



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

- Lo que no son cuentas, son cuentos. Todos estamos aquí para ganar dinero, nadie está aquí para generar buenas experiencias; esto es negocio, y lo que queremos es aumentar nuestro negocio. Es necesario que cada paso que dé una organización en las mejoras de experiencia esté apoyado por unos números que demuestren que esto es bueno para su negocio. Afortunadamente, con las tecnologías que hay en el mercado es muchísimo más fácil. Ya no solo por la escalabilidad sino también porque aporta la agilidad de medir lo que quieras cuando quieras y como quieras. La responsable de Iberdrola incide en la importancia de acompañar los números con historias. *"Es mucho más diferencial cuando tú vas a presentar a la alta dirección un cuadro de mandos con números, lo cual evidentemente tienes que hacerlo porque si no nadie te va a escuchar, que acudas con una historia detrás, de tu cliente, de lo que está pasando, de lo que está sintiendo, de lo que está experimentando"*, explica.

- Que sea actionable. De nada vale saber que has aumentado tres puntos el NPS si no descubres lo que tiene que hacer una empresa para mejorarlo o para mantener ese crecimiento. Ha de generar decisiones ágiles y rápidas. Para eso es muy importante definir muy bien los momentos en los que medir, qué quiere medir y cómo lo quiere medir.

- La Voz del Cliente es algo que no tiene fin. *"Tenemos que ser capaces de meter a toda la organización en esta nueva metodología, en esta nueva forma de trabajar y que continúe girando la rueda"*, finaliza Isabel Gorgoso.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Miguel Artiach, responsable de Experiencia de Cliente de ALSA

Este directivo lleva cuatro años en la compañía ALSA haciendo Experiencia de Cliente y una de las cosas que más le sorprende es que "en ALSA hay mucha Experiencia de Cliente".

El I Estudio Nacional sobre el Nivel de "operativización" de la Experiencia de Cliente, elaborado por DEC y Deloitte Digital, indica que la Voz del Cliente es "el punto de partida de todos los aspectos formales y funcionales de la operativización de la Experiencia de Cliente". "Para nosotros, VoC es el modo de conseguir diseñar (o mejorar) momentos, productos y servicios con los requisitos técnicos fieles a los requerimientos (funcionales y emocionales) declarados por el cliente, no es hacer encuestas", explica Miguel Artiach.

ALSA es un negocio que funciona ganando licitaciones, subastas, frente a la competencia, ofreciendo las mejores "mejoras", las más innovadoras y las que quiere el cliente. Por tanto, para la compañía, ese mensaje, esa voz, es el punto de partida para existir.

¿Por qué es importante la Voz del Cliente?



Se involucran, responden porque les has preguntado



Están las emociones y los motivos por los que te recuerdan y recomiendan



Son foco de mejoras y de innovación estratégica frente la competencia



Te ayuda a fijar objetivos y planes de acción CON el cliente



Recibes el feedback del impacto de tus acciones

"Al final es importante porque se trata de la voz, de lo que estás escuchando, lo que estás entregando y es el espejo que te devuelve qué tal lo estás haciendo", explica Miguel Artiach. No obstante, cree que no preguntamos demasiado bien porque estamos obsesionados en datos y los clientes toman decisiones que son emotivas. Además, interpretar lo que ha dicho el cliente es muy complicado porque no vivimos en la mente del cliente.

Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Al final, cuando una marca pregunta en las encuestas, lo hace sobre mi experiencia, sobre la transformación que yo estoy diseñando. Sobre mí. ALSA hace viajes de un punto "A" a un punto "B" y es un error pensar que ese viaje es igual para todo el mundo. Muchas veces ese viaje forma parte de una transformación que va a vivir el cliente. "Los momentos, las experiencias, tienen que ser transformadoras y nosotros somos el vehículo que le lleva a "A" a "B" a sufrir una transformación", incide Miguel Artiach. Las empresas, o se adaptan y entienden cuál es la transformación que está sufriendo el cliente o van a desaparecer. "Ves que alguien no se adapta cuando no te escucha", ahonda.

¿Dónde vemos el futuro de la Voz del Cliente en ALSA?

1. Desarrollo de Text Sentiment. Está estudiando sacar esas verdades, experiencias, transformaciones que sufre el cliente.
2. Poner en marcha el programa de Close the Loop con el cliente. "Lo bonito es que si lo juntas a un CRM y las dos cosas funcionan sería alucinante", analiza Miguel Artiach. "Primero te doy las gracias por la encuesta, pero tengo trackeada esa encuesta y sé sobre qué me pediste que mejorara; pues voy a hacer un segundo Close the Loop para decirte después de las gracias que te he escuchado", argumenta.
3. Involucrar al empleado, dándole las herramientas (pistas) para hacer algo. El cliente y el empleado hablan el mismo lenguaje.
4. Comunicación, reconocimiento y celebrar cada uno de los éxitos; dar voz a la voz del cliente.
5. Implantar Voz del Cliente ahí dónde y cuándo hagamos algo. Si no, no se mide.
6. Ya que preguntas... preguntar en su idioma, con preguntas que den respuestas aplicables.
7. Sobre todo: dar pasos seguros. Evitar euforias y salidas en falso. Tenemos que definir muy bien cuál es el objetivo, cuáles son los canales, cuáles son los momentos y cómo hacerlo.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

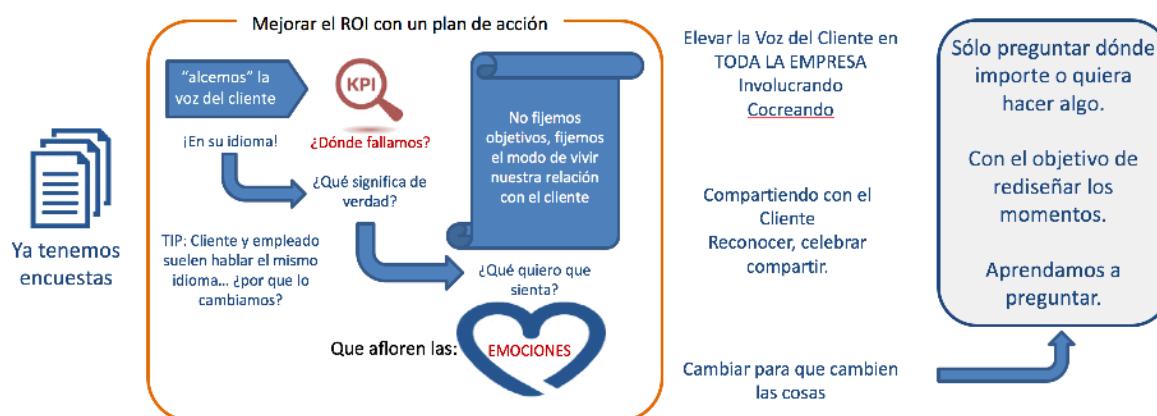
¿Qué barreras ha encontrado?

- Diseño del mejor programa VoC a medida.
- El Cuestionario.
- El soporte, el canal, momento, etc.
- Presupuesto y recursos.
- Una herramienta de Voz de Cliente tiene que transformar, tiene que poner en marcha acciones. Implantar el cambio cultural que esto supone

¿Qué hace ahora mismo ALSA en Voz del Cliente?

- Mucho análisis cualitativo, siempre hay una excusa para sacar un post-it. "Nos encanta cocrear con clientes y con empleados", afirma Miguel Artiach.
- Aplica MPV y pilotos a las propias encuestas. El "agilismo" es una filosofía muy buena. Hay una acción que llama "los comandos del cliente". Sube empleados en un autobús para estudiar una acción concreta. Trabajan con los clientes, observan, recogen feedback, se puede llegar hasta a prototipar y cuando vuelven a la oficina después de un día divertido aparece una solución.

Aunque ALSA no cuenta con una herramienta de Voz de Cliente, este gráfico muestra lo que hace la compañía.



Miguel Artiach recuerda que uno de los gerentes de ALSA dijo que "somos muy malos contando lo bueno y solo nos enteramos de lo malo por los clientes". Es un error en el que suelen caer mucho las empresas y hay que cambiarlo radicalmente. "Hay que contar todo lo bueno, hay que decirles a los clientes gracias, has sido tú el que me ha dado la idea", contrasta el responsable de Experiencia de Cliente.

ALSA trabaja en la involucración de los empleados a través de un manifiesto que se reduciría en, según Miguel Artiach, "Todas las decisiones que tomo, las tomo pensando en ti".

Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Manifiesto de la Experiencia Del Cliente en ALSA

CLIENTES



The manifesto consists of 10 numbered points, each with an icon and text:

1. En cada una de nuestras decisiones estamos **PENSANDO EN TI** (Icon: speech bubble)
2. Transportamos **TUS HISTORIAS** tus sentimientos tus necesidades... (Icon: heart)
3. Cada viaje será una **NUEVA EXPERIENCIA** para ti y para nosotros (Icon: pencil)
4. Estamos **ORGULLOSOS** de que nos hayas elegido (Icon: handshake)
5. Siempre dispuestos a **ESCUCCHAR** tu voz e innovar para **PERSONALIZAR** tu viaje (Icon: ear)
6. Ofrecemos un servicio **EXCELENTE** y **SEGURO**, para ti y para la sociedad (Icon: star)
7. Ponemos **NUESTRA SONRISA** en todo lo que hacemos: antes, durante y después de tu viaje (Icon: smiley face)
8. Las 8.500 personas que formamos parte de ALSA nos **COMPROMETEMOS** y **VIAJAMOS CONTIGO** (Icon: people)
9. Si algo sale mal, nos disculparemos y **SIEMPRE EXPLICAREMOS** lo ocurrido (Icon: rabbit)
10. Te damos las **GRACIAS** y te estaremos esperando en **TU PRÓXIMO VIAJE** (Icon: hand with gear)



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Aitor Pascual, director comercial de Customerville

Una de las cosas importantes que se vieron en este Viernes DEC es que tanto el grupo Iberdrola como ALSA han desarrollado en los últimos años un avance exponencial en la captación de la Voz del Cliente, tanto desde el punto de vista tecnológico como cultural.

Esta tecnología lleva en Estados Unidos unos 20 años. De hecho, Customerville es una empresa de Seattle que llegó a España hace siete años y ha visto cómo en los últimos 4-5 años la velocidad de exigencias en España ha sido vertiginosa. "Muchas más empresas están implantando sistemas de Voz de Cliente y estamos teniendo cada vez más invitaciones a encuestas", explica Aitor Pascual.

Tanto las empresas que utilizan las plataformas de Voz de Cliente como las empresas que crean las plataformas, en el diseño de ellas, tienen un reto: qué reglas van a emplear, cuándo van a invitar, qué van a hacer para no saturar al cliente, etc.

En Estados Unidos, respondieron 20.000 millones de encuestas en 2015. En el año 2017, 40.000 millones. Si calculamos una tasa de respuesta media del 10 %, estamos hablando de 400.000 millones de invitaciones al año. "Eso es mucho", comenta Aitor Pascual. ¿Qué pasa?

- El número de invitaciones, requerimientos, está incrementando.
- La tasa de respuesta media está decreciendo.
- La percepción de las marcas está cayendo (de 2016 a 2017 en satisfacción media se mantuvieron igual, las que tenían alta satisfacción bajaron un 1 % y crecieron las de baja percepción). El público ya tiene escepticismo, no cree mucho.

Es necesario analizar qué está ocurriendo, porque si bien son números de Estados Unidos:

- En 2012, un 46 % de la gente fue preguntada cinco veces por semana.
- En 2016, llegó al 80 %. De ese 80 %, realmente se puede estar preguntando a un 56 % entre 11 y 50 veces por semana. "Son datos a tener en cuenta, sobre todo las grandes empresas; cómo vamos a hacer la invitación y cómo vamos a hacer esa encuesta", insiste Aitor Pascual.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

¿Qué deben hacer las empresas que cuentan con plataformas?

Primero, motivar al cliente final que va a llenar la encuesta pero también a los empleados. La filosofía de Customerville es siempre que el cliente responda donde y cuando quiera. Según Aitor Pascual, "tenemos que dar al cliente facilidades".

La consultora Forrester anima a las compañías a innovar constantemente. Los requerimientos, la forma de ver el trabajo, han de estar muy unidos con el proveedor de plataforma para ir innovando y seguir acercándose al cliente sin perder tasa de respuesta, sin perder calidad de respuesta.

"Una de las características que hemos conseguido es realizar un contexto conversacional en la encuesta para que el cliente piense que está hablando con un operario de la empresa o con una persona que le atiende en el call center, que la encuesta no sea solamente llenar un formulario legal que nos recuerda a declaración de la Renta", explica Aitor Pascual. Las plataformas de Voz de Cliente tienen un reto enorme en crear encuestas que no sean aburridas y sobre todo que no sean de la vieja escuela. Las empresas que utilizan estas plataformas tienen que estar concienciadas que el cliente es a quien tienen que servir, para lo que necesitan adecuar la forma de trabajar a sus necesidades y que le guste lo que está haciendo.

Los líderes de CX en las empresas quieren estar seguros de que van a tener las encuestas y las plataformas más motivadoras, adaptadas a las necesidades, visuales y que creen ese contexto conversacional. Para eso, *"podemos tener cargadas miles de fotos de trabajadores de las empresas y cuando una persona recibe una encuesta la foto que aparece puede ser la del CEO de la empresa o la de la persona que le atendió"*, ilustra Aitor Pascual. *"Eso crea ese contexto conversacional y visual que requieren las empresas"*, apostilla.

La Experiencia de Cliente es emoción, sentimientos. Por este motivo, los cuadros de mando deben incluir estos conceptos. *"Las empresas suelen tener una filosofía de trabajo y eso hay que comunicarlo"*, declara el director comercial de Customerville. En las encuestas, página tras página, aparecen preguntas para marcar una opción. *"Hay que crear un título, un contexto, una frase que explique al cliente qué estamos haciendo, por qué esa pregunta, para que el cliente sepa qué está respondiendo"*, explica Aitor Pascual. En palabras de Forrester, Customerville es una empresa que crea y desarrolla plataformas, centrada en el design driven feedback. *"Tenemos que intentar que con la palanca de la encuesta el cliente nos entregue su memoria, sus experiencias y sobre todo que nos transmita sus emociones para que desde nuestro cuadro de mandos o desde nuestras oficinas podamos entender a cada uno de ellos y nuestros empleados puedan entender qué tienen que responder, cómo tienen que actuar o cómo tienen que filtrar esa información"*, concluye Aitor Pascual.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Mercedes López, Sales Manager IZO España

La ponencia comenzó con la visualización de un vídeo (https://www.youtube.com/watch?v=Pw8HmDML_KM).

De él, Mercedes López extrajo cuatro mensajes:

- Estamos en movimiento, somos un movimiento. Solo aquellas compañías que sean capaces de seguir el paso y moverse a la velocidad de los clientes estarán ahí con el cliente.
- Hemos quebrado la industria del taxi, pero no somos tu enemigo. Que tu industria haya quebrado no quiere decir que yo sea el culpable.
- No me etiquetes. Independientemente de que sea un millennial, Generación X, Generación Y o Z, tenemos algo en común: queremos comunicarnos y tener un engagement con las compañías. El cómo es otra cosa. Diferentes segmentos, diferentes arquetipos, pero ese punto en común.
- Nosotros somos el equipo ganador. Vamos a llegar a la meta y depende de ti que estés en la meta porque los ganadores los vamos a elegir nosotros (los clientes). *"Depende de todos los que nos dedicamos a esto ayudar a las compañías a que estén en la meta"*, dice Mercedes López.



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Solo hay que hacer tres cosas:

- Listen to us.
- Design for us.
- Join us.

Estas tres cosas se pueden resumir en tres grandes retos:

1. Las compañías prometen emociones, pero la realidad es que siguen diseñando transacciones.
2. No hay una conexión real entre los canales, los customer journeys están rotos. *"Tenemos a clientes digitales frustrados con journeys fragmentados"*, incide la Sales Manager de IZO España.
3. El cliente nos dice: conócame ahora, entiende mis necesidades ahora y resuelve mis problemas ahora, no cuando tu proceso considera o tiene a bien que me tienes que resolver.

"Podemos resumir estos tres retos en que las compañías nos enfrentamos a gestionar emociones de clientes digitales en tiempo real".



Nuevas formas de recoger la voz del cliente

¿Cómo ayuda IZO a las compañías a estar en esa meta con el cliente?

IZO cuenta con su Experience Design Canvas puesto que son expertos en experiencia, en emociones, en vínculos emocionales entre personas y organizaciones.



"Diseñamos y trabajamos para mejorar la experiencia de todos estos segmentos", explica Mercedes López. Todas las herramientas y metodologías son aplicables en cualquier de los segmentos, por supuesto, con una personalización y adaptación a las necesidades específicas y a las expectativas de cada uno de ellos.

Nuevas formas de recoger la voz del cliente

Estrategia



Ayuda a las compañías a definir ese modelo, esa hoja de ruta a implantar para llegar a cabo una estrategia real de transformación de la experiencia de sus clientes. *"Lo hacemos desde proyectos muy sencillos como workshops, seminarios en el alineamiento organizacional o la involucración de los empleados a proyectos donde diseñemos esa hoja de ruta, esa estrategia a medio largo plazo donde llevamos a cabo esa transformación basándonos en el framework que tenemos, creando un modelo identificando a través de assessment cuál es la madurez que tienen las compañías en Experiencia de Cliente"*, dice Mercedes López.

Escucha



1. Experience Analysis

Proyectos que ayudan a conocer el cliente en profundidad, proyectos con las metodologías certificadas por DEC, proyectos y metodologías más innovadoras que permiten capturar, medir y conocer cuál ha sido el comportamiento, la navegación que un cliente ha tenido con la marca a través de los canales digitales y a partir de ahí conocerle mejor, y por supuesto todos los programas de Voz del Cliente.

2. Experience Design

Diseño en tres dimensiones: la experiencia con la marca, con el producto y rediseño de las interacciones.

3. Experience Transformation

Herramientas y tecnologías que permiten hacer realidad todo lo diseñado en los dos primeros ejes.

Employee Experience



En la base, sobre lo que se soporta la estructura y la estrategia de la compañía, están los empleados. En este ámbito, IZO realiza el Cloose the Loop porque *"no sería posible llegar a ser los ganadores si no contamos con nuestros empleados"*. Desde 2017, IZO trabaja con diversos proyectos a través del work in personas, employee journey, etc., para llegar a cerrar el círculo.

El output de todo esto es que todas estas iniciativas y acciones tienen que tener un impacto en la cuenta de resultados. *"Está probado que el camino es trabajar con los clientes y que sean más felices"*, enfatiza Mercedes López.

Participantes:



Moderado por:

José Serrano.

CEO de IZO España.

Con la contribución de:

Isabel Gorgoso.

Responsable de CX en Canales no Presenciales de Iberdrola

Miguel Artiach.

Responsable de Experiencia de Cliente de Alsa.

Mercedes López.

Sales Manager IZO España.

SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve, en países de habla hispana, el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

Visibilidad & Posicionamiento
Excelencia
Reconocimiento
Resultados

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:
<http://www.asociaciondec.org>

Patrocinador:



The Experience
Design Company

Colaborador:



**BNP PARIBAS
CARDIF**

Desde la Asociación DEC queremos agradecer la participación de muchos socios de DEC que asistieron al Viernes DEC "La Experiencia de Cliente en B2B" y a BNP Paribas por su colaboración.

DEC