



**STRATEGY
JOURNAL**



**CONSEJOS
PARA TOMAR BUENAS
DECISIONES**



smartpoint

STRATEGY JOURNAL

DISEÑO Y PRODUCCIÓN:



ILUSTRADORA:

Marta Parra López



Queridos amigos,

Después de una larga experiencia apoyando a muchos equipos directivos y consejos de administración en la toma de decisiones estratégicas hemos comprobado que, por más que se disponga de buena información y de sofisticadas técnicas de análisis, la mayoría de las veces pesan más los aspectos emocionales que los racionales en la toma de decisiones.

La historia de los negocios está plagada de errores antológicos, como cuando Kenneth Olsen, fundador de Digital Equipment, dijo en 1977 que "no hay ninguna razón para que un individuo quiera tener un ordenador en su casa". O el caso del grupo de rock formado por cuatro jóvenes que en enero de 1962 tuvo una audición en Londres con Decca Records, uno de las firmas discográficas más importantes, con la esperanza de obtener un contrato. La respuesta de Dick Rowe, cazatalentos de Decca al manager del grupo, fue demoledora: "No nos gusta cómo suenan tus chicos. Los cuartetos con guitarra están pasados de moda". Este grupo era The Beatles.

¿Por qué tomamos decisiones desacertadas? La economía conductual estudia los elementos que influyen en la calidad del proceso decisorio, responsable de la mayor parte de estos errores o sesgos. El sociólogo Armitai Etzioni señala varios motivos. En primer lugar, la mente humana no está preparada para abordar cuestiones excesivamente complejas y sólo puede concentrarse en ocho datos a la vez. Por otra parte, nuestra capacidad para calcular probabilidades es limitada y suele estar sesgada. Además, tenemos tendencia a repetir los mismos errores una y otra vez. Finalmente, dejamos que nuestras emociones interfieran en la toma de decisiones, especialmente aquellas negativas relacionadas con la angustia y el miedo. ¿Existe alguna solución? Ser conscientes de estas limitaciones, tratar de detectar y contener los sesgos emocionales y debatir las cuestiones en equipo, valorando los diferentes puntos de vista, nos puede ayudar a tomar mejores decisiones.

En este librito hemos recopilado algunos de los principales sesgos, falacias y paradojas que influyen en la toma de decisiones. Esperamos que os ayuden a ser más conscientes de los errores que se pueden cometer y os faciliten la toma de buenas decisiones para vuestras organizaciones.

Un afectuoso saludo y un sincero deseo de felicidad de todo el equipo de Smartpoint para el próximo año.



OSCAR LOBERA
Socio Director Smartpoint



JORGE PARRA
Socio Director Smartpoint



STRATEGY JOURNAL

Lead

THE GROUND

[Handwritten signature]



CONSEJOS PARA TOMAR BUENAS DECISIONES

- 
- 1 Pensamiento grupal
 - 2 Sesgo de confirmación
 - 3 Incentivos erróneos
 - 4 Falacia del coste irrecuperable
 - 5 Aversión a la pérdida
 - 6 Paradoja de la abundancia
 - 7 Arrogancia
 - 8 Exceso de confianza
 - 9 Ilusión de predicción
 - 10 Efecto señuelo





PenSamiento grupal

Este sesgo se produce en grupos muy unidos en los que se tiende a eliminar el debate y a adoptar decisiones de forma acrítica por unanimidad. Cada miembro del grupo intenta conformar su opinión adaptándola a la que cree que es el consenso general. De esta forma, el grupo se pone de acuerdo en determinada acción que cada miembro individualmente considera desaconsejable.

La de invadir Cuba por el Gabinete de Kennedy es un ejemplo paradigmático de pensamiento grupal con final desastroso: a pesar de que individualmente todos tenían dudas sobre su viabilidad, se fomentó el pensamiento único, no se pidieron opiniones externas ni se consideraron otras alternativas.

La paradoja de Abilene es una variante del pensamiento grupal. El escritor Jerry Harvey popularizó esta paradoja mediante una curiosa anécdota personal. Una calurosa tarde del mes de junio, su familia estaba sentada en el porche de su casa en un pueblo de Texas, cuando el suegro sugirió: "Cojamos el coche y vayamos a cenar a Abilene". Su mujer y su hija asintieron: "Muy bien, hace mucho que no vamos". Jerry añadió: "Me parece bien si a todos os apetece". El viaje fue un fracaso: hacía un calor agobiante, la mayoría de las tiendas estaban cerradas y la cena fue desastrosa. Una vez en casa, tras recriminarse unos a otros el desafortunado viaje, descubrieron perplejos que realmente nadie quería ir a Abilene. Todos habían aceptado la idea porque pensaban que eso era lo que querían hacer los demás.

En las empresas existen muchos sesgos del pensamiento grupal y "viajes a Abilene", cuando se aprueban por unanimidad proyectos que los directivos saben que fracasarán, pero sobre los que no se atreven a disentir en público porque creen que es la opinión mayoritaria o por la presencia de un jefe autoritario que no admite la crítica.

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Fomentar el debate sincero y abierto en el grupo.
- * Impulsar la pluralidad y la diversidad, siempre en torno a unos valores compartidos.
- * Instituir la técnica del "abogado del diablo".



[Handwritten signature]



2

Sesgo de confirmación

El sesgo de confirmación es la tendencia a favorecer, buscar, interpretar y recordar la información que favorece y refuerza las propias creencias y convicciones, descartando aquella que las contradice. Nuestra percepción de la realidad no es neutra, sino que prestamos especial atención a aquellos hechos que confirman nuestro punto de vista.

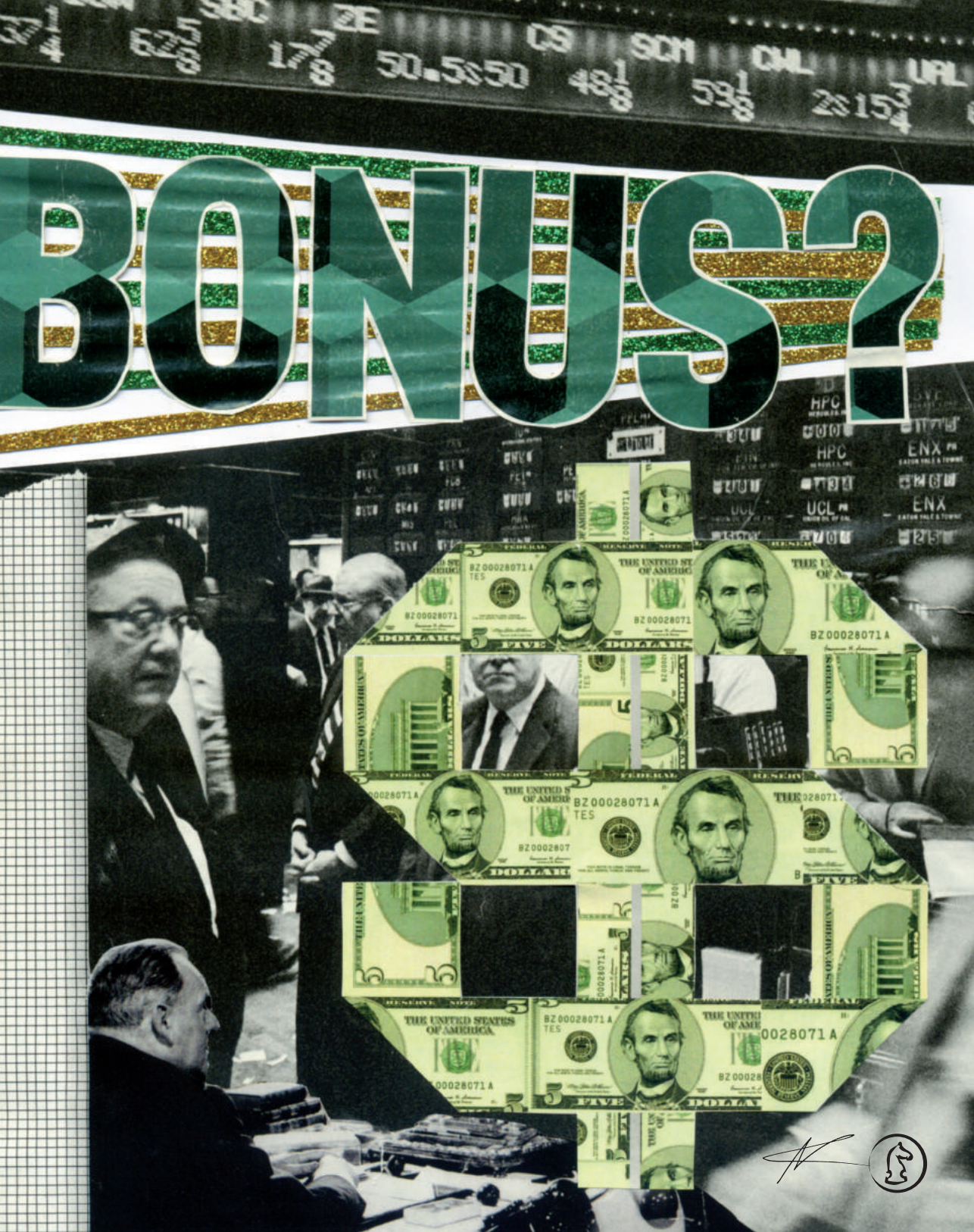
Nos relacionamos con personas que comparten nuestras ideas y estilo de vida. Leemos la prensa más próxima a nuestras creencias, lo que nos confirma cotidianamente en ellas. Todo lo que nos rodea es, por tanto, una fuente sesgada de información. Como escribió Bertrand Russell, "todo hombre, donde quiera que va, está rodeado por una nube de convicciones reconfortantes, que se mueven con él como las moscas un día de verano".

Cuando un equipo directivo define una nueva estrategia, cualquier señal favorable se interpreta como un éxito y una confirmación de que el camino elegido es el correcto. Los indicios contrarios, sin embargo, o no se perciben o tendemos a interpretarlos como una anomalía excepcional. Y ello a pesar de que, como dijo Aldous Huxley, "los hechos no dejan de existir sólo por obviarlos".

El sesgo de confirmación es un error que puede ser letal en los negocios. Kodak ostentó durante muchos años una situación cuasi-monopolística en la industria del carrete fotográfico. En la década de los ochenta comenzó a desarrollarse la tecnología digital, pero los directivos de Kodak ignoraron todas las señales que el mercado les anunciaba. En un informe interno señalaban que "el carrete es simplemente superior a lo digital" y que "el deseo del consumidor de manejar, visualizar y distribuir copias no puede ser reemplazado por dispositivos de visualización electrónicos". Se estaba gestando un cambio que Kodak no supo o no quiso ver. Las ventas comenzaron a caer a finales de siglo y finalmente la compañía se declaró en bancarota en 2012. Kodak podía haber liderado la transformación de la industria fotográfica pero se aferró a sus creencias, negando todas las evidencias que se le presentaban.

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Tener apertura de miras y diversidad de contactos y experiencias.
- * Reconocer las evidencias contrarias que se presentan, sin negarlas ni ocultarlas.
- * Ser capaces de cuestionar nuestros dogmas y creencias.





Incentivos erróneos

Los incentivos muchas veces son perversos y producen un resultado imprevisto no intencionado y no deseado que es contrario a los propulsores del mismo. Este sesgo parte de la idea de que la gente reacciona a los sistemas de incentivos actuando según sus propios intereses, de acuerdo con dos normas básicas: primero, cambia su comportamiento radicalmente y con rapidez cuando el incentivo entra en juego; segundo, reacciona al incentivo, pero no al propósito existente tras ese incentivo.

Un equipo de investigadores de London School of Economics analizó en 2009 más de cincuenta planes de retribución, concluyendo que los incentivos meramente económicos no mejoraban el rendimiento de los directivos. En muchas ocasiones, cuando se establecen bonos por la consecución de objetivos, los directivos dedican más energías a acordar los objetivos más bajos posibles en vez de ocuparse en encaminar la gestión de la empresa hacia metas más ambiciosas.

Los incentivos pueden ser una herramienta de gestión útil pero en muchas ocasiones producen efectos no deseados. Para que funcionen bien, deben estar enfocados al cumplimiento de un objetivo, ser razonables y estar bien explicados. En caso contrario, las personas reaccionan a estos estímulos comportándose de acuerdo a sus propios intereses y perdiendo de vista el objetivo final. Imaginemos a los empleados de un banco a los que se les paga por préstamos concedidos. ¿Se preocuparán más por el número de créditos que generan o por la calidad de los mismos?

Cuando la administración colonial francesa en Indochina quiso erradicar el exceso de ratas aprobó una ley otorgando una recompensa pecuniaria por cada animal muerto entregado a las autoridades. Se pretendía controlar la plaga de roedores pero esa ley produjo el efecto contrario, ya que muchos ciudadanos se dedicaron a criar ratas.

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Ser consciente de la dinámica perversa de los incentivos económicos y estar alerta.
- * Establecer objetivos claros y que no puedan dar lugar a equívocos.
- * Enfocar los incentivos al cumplimiento del objetivo final.



MONEY





Falacia del coste irrecuperable

Este sesgo cognitivo se produce cuando alguien realiza una inversión que no parece rentable y razona de esta forma: "No puedo parar ahora o lo que he invertido hasta el momento se perderá". Aunque este razonamiento es cierto, es irrelevante para la decisión de si debemos continuar invirtiendo en el proyecto.

Las empresas invierten a veces importantes recursos en proyectos en los que depositan grandes expectativas. Sin embargo, conforme pasa el tiempo, el proyecto se retrasa, no ofrece los retornos esperados y su continuidad exige gastos adicionales muy superiores a lo previsto inicialmente. De forma paralela, surgen alternativas de negocio más atractivas que también requieren inversiones. Ante esta tesitura actúa la conocida como falacia del coste irrecuperable, según la cual la mayoría opta por seguir malgastando el dinero en el proyecto inicial en lugar de valorar nuevas alternativas.

Los argumentos para seguir invirtiendo en el proyecto no se deben basar en el miedo a la pérdida de lo invertido sino en las expectativas realistas sobre su futuro. Normalmente, cuanto mayores sean los costes irrecuperables, más fuerte será la presión para continuar. Un ejemplo típico de esta falacia es el avión Concorde, en el que los gobiernos británico y francés enterraron cantidades ingentes de dinero hasta que un dramático accidente les dio la excusa adecuada para cancelar el proyecto. Otro ejemplo es la famosa reflexión del presidente estadounidense Lyndon Johnson sobre la Guerra de Vietnam: "Hemos sacrificado la vida de tantos soldados por esta guerra que sería un error abandonarla ahora".

¿Por qué se produce este sesgo? Por una parte, existe una importante carga emocional que vincula a los directivos con el proyecto con el que se han comprometido personalmente. Por otra parte, dar marcha atrás en una decisión relevante puede ser visto como la aceptación de un error o un signo de debilidad. En todos estos casos, deberíamos seguir el sabio consejo de Warren Buffet: "cuando te encuentras en un hoyo, lo más importante es no seguir cavando".

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Ser humilde para reconocer nuestro error y tener capacidad de dar marcha atrás.
- * Valorar el coste de oportunidad de otras alternativas.
- * Mirar hacia el futuro.





Aversión a la pérdida

Las personas tenemos una tendencia natural a evitar perder antes que ganar. En general, odiamos las pérdidas. Hasta tal punto que, según el profesor Richard Thaler, "la desgracia de perder algo tiene un peso dos veces mayor que la alegría de ganar eso mismo". Este sesgo de aversión a la pérdida nos impulsa a no hacer cambios, incluso cuando éstos nos benefician mucho.

Si quiere convencer a alguien, no argumente con una posible ganancia sino con evitar una posible pérdida. El economista John List realizó en 2009 un experimento en una fábrica china, con el fin de estudiar el efecto de los incentivos económicos sobre la productividad. Se estableció un bonus del 20% del sueldo fijo a los trabajadores cuya productividad alcanzara las 400 unidades por hora. Sin embargo, este incentivo se comunicó por carta a los empleados de dos formas distintas. En un caso, la empresa se comprometía a pagar el incentivo mensual si el trabajador alcanzaba el objetivo marcado. En el segundo caso, el premio se otorgaba de antemano al empleado, pero se le advertía de que se le quitaría si no alcanzaba el objetivo. Aunque la productividad aumentó en ambos casos, fue muy superior en la vertiente "pérdida" que en la del "premio".

La aversión a la pérdida genera un fuerte deseo de conservar las posesiones. Esta actitud nos puede llevar también a rechazar negocios que habríamos hecho en condiciones normales, renunciando a beneficios potenciales.

Una variante de la aversión a la pérdida es el efecto de dotación, que experimentamos cuando sentimos que lo que poseemos vale más que lo que no poseemos. Cuando vendemos algo nuestro lo valoramos extraordinariamente y pedimos más dinero del que estaríamos dispuestos a pagar por lo mismo. Esto sucede, por ejemplo, cuando valoramos nuestra casa a un precio muy superior al del mercado. Y es que, como dijo Antonio machado, "todo necio confunde valor y precio".

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Definir una política frente al riesgo para ser aplicada de modo rutinario.
- * Valorar las alternativas y los resultados a largo más que a corto plazo.
- * Ser consciente de la incongruencia del efecto de dotación.





Paradoja de la abundancia

Esta paradoja llega a la conclusión de que cuando las personas se enfrentan a un número excesivo de alternativas, a menudo renuncian a la elección. Por tanto, es preferible limitar las opciones a un número manejable.

Sheena Iyengar, profesora de la Universidad de Columbia, realizó un interesante experimento para demostrar esta paradoja. En una tienda de alimentación de San Francisco, organizó dos mesas de cata de mermelada de la prestigiosa marca Wilkin & Sons. En una de ellas se limitó a ofrecer 6 variedades; en la otra, el número de sabores ofrecidos se amplió a 24. Cuando comparó el comportamiento de los consumidores en las dos mesas observó diferencias significativas: aunque la limitada variedad de mermeladas de la primera atrajo el interés de menos clientes, el 30 por ciento compró alguno de los productos. Por el contrario, en la segunda, aunque el gran número de mermeladas captó la atención de un mayor número de clientes, tan solo compró el 3 por ciento.

El psicólogo Barry Schwartz señala tres motivos de por qué disponer de muchas alternativas puede ser negativo para facilitar la toma de decisiones: en primer lugar, una gran variedad conduce a la parálisis interna; en segundo lugar, el exceso de opciones suele llevar a tomar malas decisiones; finalmente, la multitud de alternativas genera insatisfacción personal, ya que el decisor no puede sentirse seguro de que ha tomado la decisión correcta.

Diversos estudios han demostrado que cuando a la gente se le ofrece un número moderado de opciones –entre 4 y 6– en vez de un gran número de ellas –a partir de 20–, le resulta más fácil elegir, está más segura de sus decisiones y queda más satisfecha con su elección. Disponer de múltiples opciones no hace que la elección sea más fácil, sino todo lo contrario, mucho más difícil. Hasta el punto de que el exceso de alternativas, lejos de beneficiarnos, puede conducir a la inacción. A veces, más es menos.

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Limitar las opciones a las estrictamente necesarias.
- * Explicar con claridad las alternativas y sus consecuencias.
- * Establecer mecanismos para facilitar la decisión.



HDH





Arrogancia

El sesgo de arrogancia se produce cuando las personas alcanzan tanta cantidad de poder que pierden el contacto con la realidad y se vuelven prepotentes. El estatus de un directivo en muchas grandes organizaciones se mide por la distancia de su despacho al campo de operaciones. Este encierro en la torre de marfil genera una desconexión con la realidad y una total falta de empatía con los clientes y con los empleados de primera línea.

Uno de los ejemplos más flagrantes de arrogancia empresarial fue el de Motorola. En 1995, la compañía lideraba el sector de telefonía móvil y estaba a punto de lanzar al mercado su nuevo modelo StarTAC. Era el móvil más pequeño del mundo, original, sofisticado, elegante,... Sólo había un problema: utilizaba tecnología analógica, justo en el momento en que los operadores comenzaban a probar la tecnología digital. Ante este contratiempo, la respuesta del Consejero Delegado fue que "43 millones de clientes analógicos no pueden estar equivocados". Motorola se empeñó en su estrategia y presionó a los operadores y distribuidores para la colocación de su producto estrella. Esta actitud arrogante abrió las puertas a nuevos competidores como Nokia. Motorola perdió el liderazgo del mercado y su cuota disminuyó en cuatro años del 50% a un 17%.

Algo parecido le aconteció a United Airlines cuando ignoró las demandas de Dave Carroll, compositor y cantante folk, cuya guitarra Taylor quedó destrozada por la negligencia de sus operarios en un traslado de equipaje. Cuando la compañía no respondió a sus reclamaciones, decidió hacer lo que mejor sabía: grabó un video con una canción de denuncia titulada "United rompe guitarras" y lo colgó en la red social Youtube. El video llegó a una audiencia de 100 millones de personas y el valor de las acciones de United se desplomó más de un 10% en la bolsa. Una reclamación justa de 1.200 dólares costó a los accionistas de la línea aérea más de 180 millones de dólares, nada menos que el equivalente al valor de 50.000 guitarras como la de Dave.

Como dijo Robin Sharma, "cuanto más éxito tengas tú o tu empresa, más humilde y más atento con tus clientes debes mostrarte".

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Mantenerse en contacto con la realidad escuchando a los grupos de interés.
- * Bajar al campo de operaciones.
- * Ser humilde y reconocer las propias limitaciones.



[Signature]





Exceso de confianza

Este sesgo se produce por la tendencia natural al optimismo que tiene el ser humano basada en una visión interna de la realidad asentada en factores limitados y subjetivos.

Un ejemplo de exceso de confianza es la estimación de mercado que realizó Dean Kamen para su invento, el transportador humano Segway, lanzado en 2001. Sus expectativas eran demasiado elevadas cuando dijo que "sería al automóvil lo que fue el automóvil al caballo". Las previsiones de ventas para el primer año eran de 100.000 unidades, pero sólo se vendieron 9.000. ¿Qué es lo que falló? La idea era original, el producto de calidad y la campaña de comunicación fue excelente. El problema es que se sobrestimó la necesidad insatisfecha y, por tanto, el mercado potencial. Todo emprendedor debe superar la clásica "heurística del afecto", que le lleva a enamorarse de su propuesta y le conduce a creer que todos los consumidores se lanzarán a la compra de su producto.

Una variante del exceso de confianza es la "maldición del ganador", que se produce en situaciones donde hay varios licitadores. Cada uno hará una oferta basada en su estimación del valor y siempre ganará el más optimista. Sin embargo, el más optimista es también el que probablemente haya sobrestimado más el valor, provocando que el vencedor en una subasta sea muchas veces el auténtico perdedor. Los precios desorbitados pagados en las subastas por las frecuencias de telefonía móvil en la década de 2000 estuvieron a punto de arruinar a muchas empresas.

¿Cómo se puede corregir el exceso de confianza? El Premio Nobel Daniel Kahneman y Gary Klein sugieren un método interesante llamado "pre mortem": cuando la organización ha tomado una decisión importante, pero todavía no ha comenzado a ejecutarla, el líder debe reunir a un equipo de personas entendidas e informadas. La premisa de esa sesión será la siguiente: "Imaginemos que ha transcurrido un año. Habíamos puesto en práctica el plan tal como ahora lo conocemos. El resultado fue un desastre. Tómense, por favor, unos minutos para escribir una breve historia de tal desastre". El "pre mortem" tiene dos ventajas: frena el pensamiento grupal cómodo que afecta a tantos equipos cuando parece que se va a tomar una decisión inevitable y libera la imaginación, legitimando las dudas y animando a la búsqueda de posibles riesgos no considerados.

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Ser realistas y contrastar a fondo nuestras hipótesis.
- * Establecer objetivos SMART -específicos, medibles, realizables, realistas y temporales-.
- * Aplicar la técnica "pre-mortem".





Ilusión de predicción

Estamos obsesionados por predecir el futuro. Sin embargo, ¿son fiables las predicciones? Philip Tetlock, profesor de la Universidad de Pennsylvania, realizó un seguimiento a lo largo de diez años de más de 82.000 pronósticos realizados por 284 expertos. Las conclusiones a las que llegó fueron demoledoras: las predicciones apenas acertaron más que si se hubiera preguntado a un generador de respuestas aleatorio. Pronosticadores especialmente malos fueron algunos de los gurús más seguidos en los medios. Dado que los resultados sólo se pueden conocer a largo plazo, los "expertos" no pagan ningún precio por sus predicciones equivocadas y su reputación sigue intacta. Sólo revisando las hemerotecas nos podemos dar cuenta de lo malos que somos los humanos pronosticando.

La historia está plagada de errores antológicos de predicción, como el de Ken Olsen, fundador de Digital, cuando en 1977 dijo: "no hay ninguna razón para que un individuo quiera tener un ordenador en su casa". En un estudio de The Economist se solicitó a 4 estudiantes de empresariales de Oxford, 4 ministros de economía, 4 directores de empresas y 4 empleados del servicio de limpieza municipal de Londres que hicieran unas predicciones a diez años de una serie de datos macroeconómicos. Las predicciones quedaron muy lejos de la realidad. Curiosamente, fueron los ministros de economía quienes realizaron las previsiones menos acertadas. Las mejores fueron las de los directivos de empresa, empatados con los empleados de limpieza.

A pesar de ello, seguimos sumidos en la ilusión de la predicción y confiamos en nuestra capacidad para tratar de dilucidar el futuro, ya que necesitamos tenerlo todo bajo control. Sin embargo, si algo se puede decir del futuro es que es incontrolable. ¿Cuántos "expertos" previeron la crisis económica? John Kenneth Galbraith dijo que "hay dos clases de personas que pronostican el futuro: los que no saben nada y los que no saben que no saben nada".

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Ser escéptico con las predicciones, especialmente con los pronosticadores profesionales.
- * Tener en cuenta los incentivos involucrados en las predicciones.
- * Valorar la experiencia de aciertos previos de los pronosticadores.



Handwritten signature or initials.



Efecto Señuelo

¿Cómo escogemos entre varias opciones? Casi siempre estimamos el valor de una cosa en función de su ventaja relativa respecto a otra. Este concepto de relatividad implica que, dadas tres opciones, la mayoría de la gente elegirá la intermedia. Esto sucede porque preferimos hacer comparaciones que son fáciles de realizar antes que otras que requieren un esfuerzo mental mayor.

Un estudio de The New York Times identificó que la presencia en la carta de un plato muy caro aumentaba los ingresos del restaurante ya que, aunque los clientes no lo pedían casi nunca, sí se atrevían a solicitar con frecuencia el segundo plato más caro. La opción alta actuaba en este caso como señuelo haciendo atractivas para los clientes otras alternativas muy rentables para el restaurante.

Cuenta Dan Ariely, investigador del MIT, que cuando se introdujo por primera vez en el mercado una panificadora casera por 275 dólares los clientes apenas mostraron interés y las ventas fueron muy escasas. Sin embargo, al fabricante se le ocurrió una brillante idea: lanzar un nuevo modelo de panificadora de mayor tamaño y con un precio un 50% superior. Con los dos artículos expuestos en los escaparates, de repente las ventas del producto originario empezaron a crecer. Este efecto señuelo puede llegar a modificar nuestras decisiones más de lo que imaginamos.

Robert Cialdini cuenta en su libro "Influencia" la historia de dos hermanos que regentaban en 1930 una tienda de ropa en Nueva York. Sid era el responsable de las ventas, mientras Harry dirigía el taller de confección. Cuando el cliente se interesaba por un traje y preguntaba su precio, Sid preguntaba a su hermano: "Harry, ¿cuánto cuesta este traje?". Harry, desde el fondo de la tienda gritaba: "Ese bonito traje de algodón, cuarenta y dos dólares", un precio muy alto para aquella época. Sid se hacía el sordo y volvía a preguntar: "¿Cuánto?". Y Harry repetía: "Cuarenta y dos dólares". Entonces Sid decía al cliente: "Dice que veintidós dólares". El cliente pagaba el importe y abandonaba rápidamente la tienda antes de que el pobre Sid se diera cuenta de su "error".

POSIBLES SOLUCIONES:

- * Tener claros los objetivos.
- * Comparar objetivamente las opciones disponibles.
- * No dejarse impresionar por las apariencias y elegir con plena libertad.



CONSULTORÍA ESTRÁTEGICA Y TRANSACCIONES

 Felipe Sanclemente 25, 1º Izqda. 50001 Zaragoza
+34 976 797 726 fax +34 976 213 726

 Zurbano 45, 1º. 28010 Madrid
+34 911 430 365 fax +34 911 853 111

smartpoint.es

