

ACTITUDPRO

N E W S



Artículo

Un modelo para implantar la digitalización

(pág. 2)

Artículo

Implantar estilos de venta digitales

(pág. 3)

Entrevista

Juan Luis Rico

Ex-CEO de LetsBonus y
Co-Fundador de Shoppiday

(pág. 4)

Editorial

Digitalizar una organización no significa solamente tener unos sistemas informáticos que asegure la fiabilidad y trazabilidad de nuestros procesos. Sería demasiado fácil si fuera así. Preparar nuestras empresas para un entorno digital es un ejercicio de responsabilidad por parte de cualquier directivo, y es una cuestión de entender el entorno, diseñar una estrategia que sorprenda y pensar unas políticas de comercialización que utilicen internet para acercar su empresa al mercado.

La digitalización se parece a un mosaico de Gaudí que iría recubriendo toda la organización. Configura por partes hasta formar un todo integrado e interconectado.

Si hacemos un poco de historia recordaremos que los primeros pasos de la digitalización se dieron al automatizar los procesos contables o productivos, luego fue el turno de encontrar una trazabilidad a la relación con los clientes con los sistemas CRM. Ahora las empresas tienen que afrontar el reto más difícil, que es saber acceder a ellos o mejor dicho, hacerse accesible a los clientes y sorprenderles con algo nuevo permanentemente. Se trata de saberles crear efectos wow en la atracción y la entrega del valor. Pero para ello es preciso repensar muchas organizaciones y eliminar barreras departamentales y jerárquicas. Sorprender con algo nuevo de forma sistemática tan sólo se logra si todas las partes de la organización, de ese mosaico se ponen a pensar por y para el cliente y lo sitúan en el centro.

Todo ello es condición necesaria pero no suficiente para el éxito, ya que saberse rodear y motivar a millenials es crucial, ya que son ellos quienes conocen y poseen capacidad de adaptar la tecnología al mercado. ¿Cómo lograrlo sabiendo que tienen valores y preferencias radicalmente diferentes a las de la generación que está actualmente a cargo de las empresas?

Quien mayor consciencia tome de todo esto, mayor brecha competitiva sabrá crear.

De todo esto vamos a tratar primordialmente en este cuarto número de nuestra revista, a la cual nos entregamos con entusiasmo el equipo de ActitudPro. Nuestro reto es estar al lado de nuestros clientes explorando y desarrollando nuevas formas de organizar sus empresas para ser más efectivos y conseguir más resultados.



Fede Martrat
Socio Director de ActitudPro

El valor humano en la época de la digitalización

por Elena Schisano - Responsable área de RRHH

La forma en que las personas se comunican y trabajan está cambiando de manera muy radical, debido a la tecnología. Los procesos son más ágiles, la capacidad de almacenar información es casi infinita y las posibilidades de interacción con distintos entornos profesionales y sociales permite que los trabajadores desarrollen constantemente sus competencias.

En este entorno tecnológico globalizado, los profesionales que no logren adaptarse rápidamente a estos cambios perderán empleabilidad y tendrán mucha dificultad en mantenerse en sus antiguos puestos de trabajo.

La sociedad digital camina mucho más deprisa que las empresas, y es deber de los departamentos de Recursos Humanos adaptarse a este entorno.

Gran parte de nuestra vida privada ya está conectada a las nuevas tecnologías, como realizar compras, efectuar movimientos bancarios o incluso reservar las vacaciones. Todo eso nos parece muy fácil y natural. Pero, cuando se trata de modificar nuestra rutina de trabajo, cambiar los procesos o herramientas de producción, nuestra primera reacción, por general, es de desconfianza.

Esta nueva organización digital aún causa escalofríos en muchos profesionales de talento que durante años han estado en primera línea trabajando duro, cumpliendo metas, dejando de participar de la vida familiar para poder aportar su contribución a la organización. Para ellos, conceptos como *Coworking*, *Knowmads*, *Hiperconectividad*, *Mooc*, etc., suenan a ciencia ficción.

Tampoco les apetece la idea de compartir su entorno con un "jovencito Millennial" que no saca los ojos del *Smartphone* en todo momento.

La globalización y la digitalización del trabajo implican una gran necesidad de reestructuración de los patrones laborales y de relaciones interpersonales.

La dirección de RRHH debe desarrollar planes de acción a medio/largo plazo con acciones destinadas a superar las amenazas y aprovechar las oportunidades en estos nuevos entornos de trabajo, creando sistemas organizativos horizontales que valoren la inteligencia colectiva, la comunicación eficiente, el *coworking* y el intercambio de experiencias entre generaciones, generando una vinculación emocional entre todos a pesar de sus diferencias.

Un modelo para implantar la digitalización

por Jose Martrat - Socio Director de ActitudPro

Hoy todas las empresas se ven obligadas a incorporar internet en sus procesos, y muy pocas universidades ni escuelas de negocio (con pocas excepciones) saben cómo enseñar a los directivos a gestionar la digitalización.

¿Cómo disponer de un modelo que aproveche todas las ventajas de la última tecnología y aplicaciones de internet y las aplique al management, al marketing o a las ventas?

Este modelo que detallamos en nuestro libro "Menos Likes, más Leads" de la Editorial Pearson, pretende ayudar a los directivos a actuar para conseguir resultados dentro de una nueva economía, y unas nuevas formas de organización comercial. Es un modelo conceptual que pasa del entorno de gestión tradicional al entorno de gestión digital.

El círculo tradicional o "analógico"

Cualquier empresa que hasta ahora ha sido competitiva ha tenido en cuenta los elementos de gestión que presentamos en este primer círculo "analógico".

Los dos primeros elementos del círculo son una mirada hacia afuera. Los responsables deben analizar el contexto en el que se encuentra su empresa para comprender el entorno y entender a los clientes y sus necesidades. Son los puntos 1 y 2 del esquema que adjuntamos. Es a partir de ahí que surgen las oportunidades de negocio.

A continuación, viene la estrategia. Son los puntos 3 y 4, que hemos resaltado con un cuadro oscuro y que corresponden a la definición y la implantación de la estrategia. Es decir, adónde ir, qué procesos debemos poner en marcha y

cómo debemos actuar.

Posteriormente se establecen los elementos de Marketing. Son las fases 5 y 6 (marcadas con sendos círculos) en las que definimos cómo accedemos al mercado, nos posicionamos y cómo nos organizamos comercialmente.

Después se entra en acción con la forma de vender. Ahora se trata de definir la interacción de venta (presencial, telefónica, internet...) para no fallar en los momentos de la verdad ante nuestros clientes. Son los puntos 7 y 8 que indicamos en cursiva.

En los puntos 9 y 10 (dentro del círculo interior) nos preocupamos de que las personas que se dedican a vender estén bien formadas, organizadas y motivadas para hacer su trabajo.

Ese es un modelo de gestión que muchos directivos han venido utilizando

ahora de sorprender al cliente y tenerlo en cuenta como premisa base para definir e implantarla. También deberemos repensar nuestros procesos y nuestra cultura para situar al cliente en el centro. De ello trata el capítulo 4 del libro. Ambos puntos están resaltados con sendos cuadros oscuros.

Respecto del Marketing, deberemos utilizar las prestaciones de la tecnología para identificar la mejor forma de conocer e interpretar los movimientos del mercado en tiempo real. Posteriormente se trata de dimensionar y organizar a nuestros equipos en función de cómo nuestro modelo de negocio se haya visto afectado por las nuevas tecnologías. Estos elementos aparecen resaltados sendos círculos.

Posteriormente, y bajo el prisma de las ventas, (elementos que aparecen di-



Comportamientos más efectivos para la venta en la era 3.0

por Elena Schisano - Responsable área de RRIHH

El concepto de *Inteligencia Emocional* se refiere a la posibilidad de desarrollar las habilidades para manejar y modificar la "información emocional" de manera positiva y psicológicamente constructiva.

Es nuestro caso se trata de aprender a utilizarla para influir y mejorar la eficacia de nuestro comportamiento a la hora de cerrar un negocio o una venta.

La inteligencia convencional se refiere a la capacidad para manejar nuestras destrezas cognitivas. En este caso, *Inteligencia Emocional* se referiría a aquellas destrezas que contribuyen a una adecuada percepción y expresión de las emociones en uno mismo y en los demás.

También, se refiere a la adecuada regulación de las emociones de uno mismo para motivarse, planificar y alcanzar los propios objetivos.

Son aquellas que nos permiten realizar eficientemente tareas como las siguientes:

- Percibir adecuadamente los esta-

dos emocionales, asumiéndolos como tales y expresándolos adecuadamente frente a nuestros clientes.

• Comprender correctamente la naturaleza de esos estados emocionales.

• Regular esos estados emocionales, impidiendo sus efectos negativos y aprovechando sus aspectos positivos para una mayor proactividad comercial.

• Ser capaces de hacer lo mismo con los estados emocionales de los interlocutores que nos rodean.

En definitiva, si analizamos atentamente nuestros estados emocionales, ya sea en el momento en que ocurren (en una primera visita a cliente, por ejemplo), o con posterioridad (una propuesta rechazada, por ejemplo) tendremos nada menos que la posibilidad de acceder al comportamiento de los procesos con los que nuestra propia mente está diseñando nuestro comportamiento.

Ellos nos permiten a su vez, revisarlo y modificarlo para ser más efectivo en cualquier proceso de venta.

do durante décadas, cuando no existía internet, y es perfectamente válido para tener un éxito comercial duradero. Nos vamos a basar en él como punto de partida para abordar el reto de la digitalización.

El círculo digital

El siguiente modelo está construido a partir del círculo tradicional o "analógico". Nos basaremos en él para explicar cómo actuar a la hora de analizar el entorno, definir la estrategia, establecer el marketing, organizar las ventas y gestionar a las personas ante el desafío de la digitalización.

Explicamos a continuación los elementos clave del círculo digital.

En primer lugar, en la mirada hacia afuera el directivo debe "vivir" el mundo digital. Debe ser permeable y empaparse de la nueva tecnología. Solamente así comprenderá el nuevo entorno. Estos elementos se describen en el capítulo 1 del libro.

También deberá contemplar hasta qué punto internet ha cambiado las actitudes de los públicos objetivos, y cómo habrán cambiado sus comportamientos. Ambos elementos aparecen en la parte superior del círculo.

En cuanto a la estrategia, se trata

ferenciados en cursiva) definimos cómo acercarnos a nuestros clientes para venderles bajo la óptica de las redes sociales. Aquí adaptamos pues el estilo de venta de nuestra organización a la digitalización. De ello hablamos en los capítulos 7 y 8.

Finalmente, en cuanto a gestión de las personas, los últimos capítulos pretenden asegurar que los equipos de nuevas generaciones están preparados y formados para la comercialización digital y que los sabemos retener.

El modelo parte pues del análisis del entorno. A continuación debemos entender cómo piensa el cliente de la era digital y diseñar la estrategia sorprendiéndole. Posteriormente, debemos atraer a clientes en esta época, innovar en el proceso de venta y liderar a los millennial que pasan a tener hoy un rol preponderante.

El libro "Menos Likes, más Leads" detalla en cada capítulo, cada parte del modelo.

Hablar de digitalización no es fácil. Ella misma está en constante transformación y está modelando las organizaciones.

Cada parte del modelo tiene pues la voluntad de aportar comprensión y pautas para administrar el hoy digital, sobrevivir y tener éxito.

Implantar estilos de venta digitales

por Alvaro Peinador - Consultor Senior

Internet hace que cada vez sean menos efectivas las visitas de venta tradicionales ¿Tiene ud. bien configurado su modelo de comercialización? ¿Están bien definidas las funciones de su equipo comercial ante el reto digital? Estos son los roles comerciales más necesarios en la era de internet.

1. Generadores de negocio (business developers)

Son profesionales de la prospección de clientes a través de internet, y las redes sociales, en las que generan contenido de calidad para atraer visitas. Son personas altamente conocedoras del mundo del marketing y que definen campañas con periodicidad establecida y las envían a bases de datos altamente segmentadas. Utilizan el email marketing que ellos mismos confeccionan, diseñan y envían ofertas para atraer a clientes a las fases iniciales del proceso de venta. Una vez han detectado la oportunidad, habrá casos en los que ellos mismos llevarán a cabo la venta y otros en los que pasarán el contacto a un comercial.

2. Tele-concertadores de visitas (Sales Calls Apoin-ter)

Se trata de profesionales que llaman a decisores que tienen identificados para proponerle la visita de venta de un comercial. Normalmente dichos profesionales disponen de los calendarios de los comerciales y les envían directamente una cita para generar la visita.

Habitualmente, un profesional de la tele concertación puede llamar cada día a unos 150 contactos, puede conseguir hablar con unos 40 interlocutores deseados y puede generar entre 1 y 4 visitas de calidad diarias para los vendedores.

3. Vendedor Interno Experto (Inside selling)

Es un profesional de la venta telefónico que trabaja en equipo con el vendedor tradicional y que además conoce en detalle las características y beneficios del producto o servicio. Algunos tienen formaciones universitarias técnicas cuando el producto es complejo. Se trata además de un vendedor que, gracias a los sistemas de información de la compañía conoce "historia comercial" del cliente.

4. Vendedor Telefónico (Tele Sales)

Son perfiles que encontramos a menudo en call centers y que comercializan productos más paquetizados y sencillos de entender por parte del mercado. Son equipos que venden productos o servicios a particulares o a pequeñas empresas.

Se trata de profesionales que tienen también acceso

a los datos del CRM. Así pueden fácilmente identificar aquellos productos que el cliente compra habitualmente y que, por ejemplo en su último pedido, no ha adquirido.

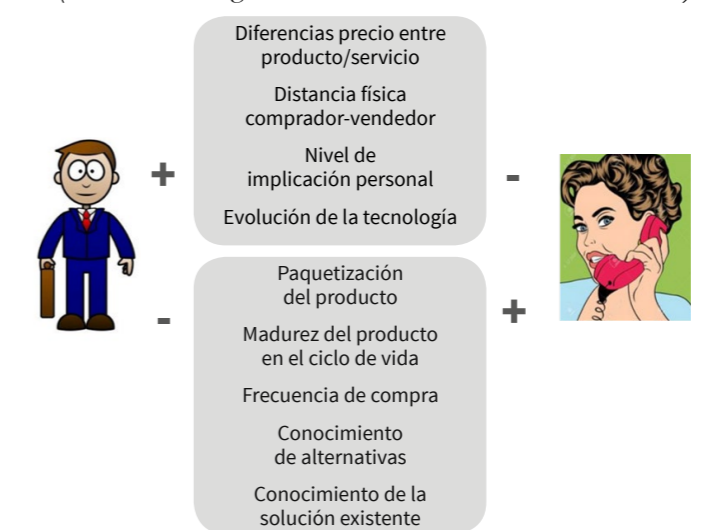
5. El nuevo vendedor externo

Mantiene su protagonismo allí donde la venta es técnica y requiere de pruebas, verificaciones, certificaciones... En definitiva, en ciclos de venta largos y con decisiones de venta que involucran a varias personas.

Muchos vendedores están modificando sus hábitos para visitar a sus clientes de acuerdo con las expectativas de éstos. Dedicán cada vez más tiempo a ofrecer los productos más complejos que aporten valor añadido a esos mismos clientes o bien abordan a nuevos clientes y son ayudados por Inside Sellers.

¿En qué casos es más efectiva una red de ventas?

(externa, de insight sellers, call center o venta a ecommerce)



Cuanto mayor es el precio de los productos, más sentido tendrá utilizar una red de vendedores externos visitadores.

En cambio cuanto más estandarizado sea el producto o servicio, mayor tendencia habrá a utilizar una red de televenta o de vendedores online, y cuanto mayor sea el nivel de implicación personal del cliente hacia el producto, más proclive será éste a solicitar o a aceptar visitas.

El director general o comercial de una empresa debe saber que hay que introducir las variaciones necesarias en el modelo comercial para adaptarnos al nuevo entorno digital.

Libro "Menos likes, más leads": Transformación digital en ventas

por Nuria Falguera - Consultor Senior

Se trata de una obra que varios directivos de primer nivel han calificado "libro imprescindible para saber cómo dirigir a las empresas en el entorno comercial y Marketing en el nuevo mundo digital".

El entorno empresarial siempre ha sido cambiante, pero hoy la velocidad de transformación no tiene precedentes. Todas las empresas se ven obligadas a incorporar internet en sus procesos, pero muchos directivos no saben aún como gestionar la digitalización.

El libro "Menos likes, más leads" está pensado precisamente para cubrir este gap existente entre lo que se sabe hoy de gestión y lo que necesitan las empresas para digitalizarse. Pretende vincular la relación entre lo que llamamos el "círculo tradicional o analógico" y el "círculo digital".

En el círculo de gestión tradicional, el directivo debe inicialmente entender el entorno y el cliente, posteriormente definir e implantar la estrategia y sus políticas, para finalmente organizar sus recursos, formarles y liderarles. El círculo digital está basado en el círculo tradicional, pero adaptándolo a la era de internet. El libro explica las diez etapas del círculo digital que son: conocer el entorno digital, identificar los nuevos comportamientos digitales de los clientes, definir la estrategia priorizando los efectos wow y adecuando y definiendo, el uso del Big Data. Posteriormente, se detalla cómo lograr la adaptación de la organización a la red comercial en un entorno digital. También se presenta, en los capítulos 7 y 8, la formación en venta digital y como se lideran a las nuevas generaciones de millenials, que son los que pueden aportar talento en la era de Internet.

Editado por Editorial Pearson Educación, una de las principales editoriales de ámbito universitario, se puede encontrar en Amazon y en las principales librerías por un precio de 18 euros.



ActitudPro hace...

Entre enero de 2018 y marzo de 2018, realizamos o tenemos programados, entre otros, los proyectos:

Ámbito Comercial:

• Empresa de ingredientes para la industria de alimentación, realización de un **programa de acompañamiento** a la dirección para la impulsión de nuevas metodologías comerciales para mejorar aspectos como organización del día a día de los vendedores, sistema de reporting...

• Empresa líder en el sector descanso, realización de un **protocolo de experiencia de cliente**, con posterior **formación** a todo el **equipo de comerciales** y evaluación mediante **Mystery Shopping**.

• Empresa del sector seguros, revisión de procesos y **evaluación de la experiencia de cliente** en 3 ámbitos, comercial, siniestros y fidelización, con plan de acción focalizado a la mejora de dicha experiencia de cliente e **implementación del plan de acción**.

• Empresa del sector energía, **formación en técnicas de venta** a un equipo de atención al cliente.

• Empresa de servicios de aduanas, formación al equipo comercial en **venta de valor**.

Ámbito Marketing y Estrategia de Negocio:

• Empresa puntera en el sector de software para automoción, **asesoramiento a dirección general** en la estrategia de negocio para mejorar las capacidades estratégicas directivas.

• Empresa del sector energía, **creación de un canal de ventas**, definiendo la estructura, estrategia y metodología de funcionamiento.

Ámbito Equipos:

• Empresa de electricidad. Realización de un **programa de coaching** dirigido a un conjunto de mandos intermedios de la compañía.

• Empresa del sector banca. Realización de un **assessment competencial** del equipo comercial tanto a nivel individual como a nivel departamental.

• Empresa del sector Banca. Creación de una **plataforma online para la formación** continuada a nivel competencial tanto individual como de los equipos de las diferentes sucursales del banco.

• Empresa de ingredientes para la industria de alimentación. **Formación en liderazgo y responsabilidad** del equipo comercial.

Actitud Comercial hace...

La filial de concertación de visitas y selección comercial de ActitudPro está realizando entre otras las siguientes actividades:

Teleconcertación de visitas:

Actitud Comercial está realizando o tiene programados **proyectos de tele concertación de visitas** para departamentos comerciales de unos **40 clientes** de forma simultánea a lo largo de los próximos meses (sectores viajes, turismo, restauración,...)

Selección Comercial:

Estamos realizando o tenemos programado un total de **40 procesos de selección de comerciales** o **jefes de venta**, o **directores comerciales** y **directores generales con capacidad de gestión comercial** de diferentes perfiles a lo largo de los próximos meses.

Entrevista

Juan Luis Rico

Ex-CEO de LetsBonus y Co-Fundador de Shoppiday

por Gloria Lorenzana - Directora de ActitudPro Madrid



Juan Luis Rico es ex CEO de LetsBonus y lleva trabajando en el mundo de las start ups desde 2011, tras haber sido consultor de negocio. Tras una primera etapa en LetsBonus lanzando su unidad de negocio de ecommerce, en 2014 fue nombrado CEO. La empresa llegó a contar con 550 empleados y presencia en 8 países.

Posteriormente Juan Luis, junto con otro socio adquirió LetsBonus mediante un Management Buy Out. Tras reestructurar la compañía y ponerla en rentabilidad, en 2016 vendió LetsBonus a otro grupo del sector de descuentos.

Desde hace 1 año es cofundador y CEO de Shoppiday, plataforma de cashback en la que los usuarios ganan dinero por realizar compras en más de 500 tiendas online y 900 comercios locales. El usuario gana un porcentaje de lo que gasta que transfiere a su cuenta corriente. Shoppiday está situada en el Pier01 en Barcelona.

Juan Luis, buenos días. ¿Qué le dirías a un profesional que tiene una gran idea en internet y desea ponerla en práctica?

Buenos días Fedé. Una gran idea es un primer paso, pero el éxito se basa en la capacidad de llevarla a la práctica. Para contrastar la idea le recomendaría que investigue el mercado y que entienda qué problema espera solucionar con su idea, debe ser algo concreto y con potencial de mercado. Debe rodearse de un equipo en quien confíe y le complemente su conocimiento. Y debe conseguir financiación para llevar a la práctica la idea. Emprender no es sencillo, si no funciona a la primera, hay que seguir intentándolo.

Vivimos la era en la que todas las empresas están preocupadas por la presencia en el mundo digital. ¿Qué les aconsejarías para tener éxito comercialmente?

Efectivamente desde hace unos años la transformación digital está en boca de todos. Como regla general es importante que la Dirección crea firmemente en los beneficios que espera conseguir con la transformación digital y que facilite el proceso de cambio dentro de la organización.

La literatura sobre digitalización habla mucho de “eliminar silos”, ¿hasta qué punto es cierto y se logra una organización realmente plana en las empresas “de toda la vida”?

La principal baza de las startups es su estructura plana. Esto fomenta la toma de decisiones rápida, reduce el riesgo de departamentos estancos y facilita la innovación.

Para una empresa tradicional que quiere realizar una transformación importante es recomendable emular el funcionamiento de una startup, creando un equipo de proyecto multidisciplinar y autónomo pero con poder. Otras modalidad es que una compañía opte por incubar startups relacionadas con su negocio o adquirirlas.

Uno de los elementos sobre los que más se habla en digitalización es lograr efectos wow en la interacción con los clientes. ¿Cómo surgen esas ideas sobre efectos wow?

A partir de mi experiencia, la clave suele ser centrarse en el cliente: pensar cuáles son sus necesidades, qué cambios ha experimentado en su comportamiento y qué opciones tiene además de la nuestra. Una vez tengamos esto claro, podremos definir los aspectos de nuestra propuesta de valor que debemos cambiar. Es así como ha tenido éxito el reconocimiento facial del iPhoneX o la inmediatez de PrimeNow de Amazon.

¿Cuáles son los errores que no debería cometer un equipo directivo al ir dotándose de procesos digitales?

El primero es no tener clara la visión del cliente y centrarse en pensar únicamente en los resultados a corto plazo. El segundo tiene que ver con las personas y es no ser capaz de modificar la organización para facilitar el cambio. El tercero es tratar de crear un efecto wow sin tener en cuenta que en el resto de puntos de interacción con el clientela empresa también debe estar a nivel o superando a la competencia. No basta con el efecto wow, es preciso hacer el resto de las cosas bien.

Muchas empresas industriales o de servicios que operan en el mundo “brick and mortar” desean sobrevivir al reto de la digitalización. ¿Cómo deben implantarla?

La Dirección debe de tener una visión clara de los beneficios esperados a medio plazo de ser más digitales. Para ello se deben entender las tendencias del mercado y cómo afectan a mi compañía. En segundo lugar, deben comprometerse firmemente con el cambio, dotándose de un presupuesto y asumir que a corto plazo puede verse afectado el negocio tradicional. Finalmente, dotar a la organización de las capacidades que permitan realizar el cambio de manera eficiente aplanando los organigramas, atrayendo talento, incentivando el trabajo en equipo y simplificando los procesos y sistemas al máximo posible.

Las empresas que has dirigido o lanzado en los últimos 10 años son “digitales” en el sentido que tan sólo tienen despachos, y personas. ¿Cuál es el secreto para que los procesos se digitalicen fácilmente?

Los procesos deben diseñarse pensando en su escalabilidad. Al principio todo se puede hacer manualmente, pero si el negocio crece corres el riesgo de incurrir en sobrecostes y de dar un mal servicio. Otro punto clave es probar las cosas lo antes posible, mejor lanzar al mercado un MVP (Minimum Viable Product) que permita ver la reacción del mercado e ir optimizando, que esperar a tener un producto 100% terminado, porque saldrás al mercado tarde y tendrás menor capacidad de reacción para ir adaptando tu propuesta de valor.

Eventos Corporativos

Eventos realizados y programados ActitudPro

- Presentación libro “Menos likes, más leads” en Madrid
FNAC de Goya, Abril de 2018
- Presentación libro “Menos likes, más leads” en Barcelona
FNAC de l’Illa Diagonal, Mayo de 2018
- Evento Customer Experience y Venta Digital
Col.legi Economistas, Septiembre 2018



SEDES 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 PROPIA 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_