

**FORCEMANAGER®**

3

CÓMO  
VENDER MÁS  
MEJORANDO  
LA EFICIENCIA  
EN LA RED  
COMERCIAL

---

**JOSÉ PUCHADES VIGAR**  
Consultor de ventas y marketing

# ÍNDICE

---

<b>01.</b>	La organización comercial eficiente	pág. 5
.....		
<b>02.</b>	El proceso comercial óptimo	pág. 12
.....		
<b>03.</b>	Errores más frecuentes al implantar la tecnología en la red de ventas	pág. 21
.....		

Todas las empresas quieren vender más, de hecho es el objetivo de cualquier gerente de cualquier empresa. Vender más no es sólo un deseo de toda organización, sino que es necesario para asegurar la supervivencia de las empresas.

Todas las empresas quieren vender más, pero los aumentos de ventas vienen por algo, porque algo o alguien los provocan.

Cuando una empresa me dice que quiere vender más, le digo, muy bien, pero ¿qué va a hacer? Es absurdo pensar que se van a conseguir resultados distintos haciendo siempre lo mismo, o en el caso que nos ocupa, es absurdo pensar en aumentar las ventas si no cambiamos nada en nuestra organización de ventas.

No tengo la varita mágica de las ventas, pero sí tengo más que comprobado que cuando se ponen en marcha diferentes acciones encaminadas a este objetivo y la empresa está bien organizada, al final, se mejoran las ventas.

Para conseguir aumentar las ventas, primero hay que marcarse un objetivo para saber hacia dónde vamos, luego hay que aportar los medios adecuados y optimizar la organización y por último hay que controlar para evitar desviaciones. Para todo este proceso es fundamental contar con la tecnología adecuada, de lo contrario es muy complicado alcanzar el éxito y la excelencia comercial.

En las próximas páginas, espero ayudaros a mejorar vuestra organización comercial, como paso necesario para mejorar las cifras de ventas en vuestras empresas.

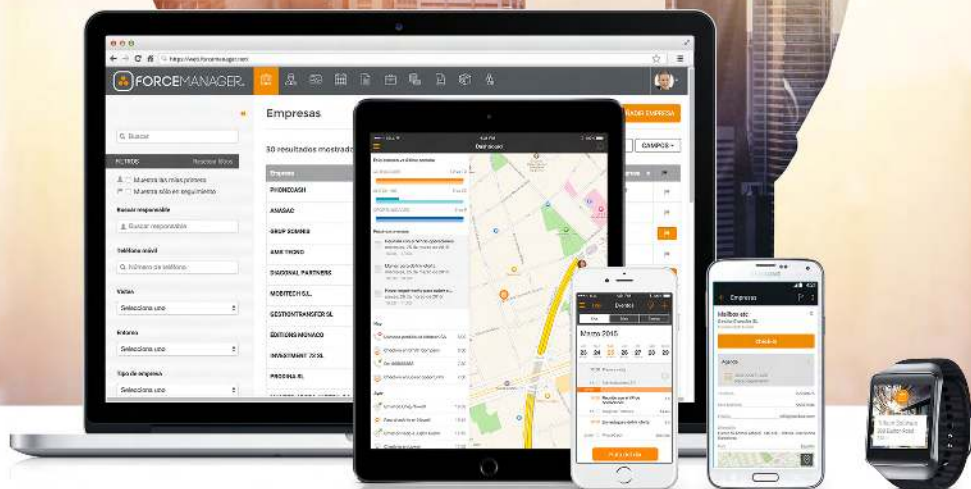
Comparte este ebook:



# PRUÉBALO GRATIS

DURANTE 15 DÍAS

El software de gestión de redes comerciales  
que le permite medir, analizar y mejorar  
el rendimiento de su fuerza de ventas.



PRUÉBALO



# 01. LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL EFICIENTE

Síguenos en:



## 01. La organización comercial eficiente

---

En la situación de mercado actual, donde la competencia es cada vez más agresiva y no paran de aparecer nuevos competidores, es obligatorio exprimir al máximo nuestra organización para eliminar ineficiencias y aumentar la productividad.

Me encuentro en muchas empresas ineficiencias internas en su proceso comercial, de manera que reduciendo estas ineficiencias se consigue un gran ahorro interno, que luego se puede trasladar en el precio final. Estas mejoras en la organización interna son más rentables que dar descuentos adicionales a los clientes, que luego perjudican la cuenta de explotación.

Como hemos comentado, para conseguir una organización comercial eficiente, primero debemos marcarnos los objetivos, luego poner los medios adecuados y a continuación controlar esta puesta en marcha.

Por supuesto, toda organización comercial debe contar con un plan comercial, el documento dónde se recogen las iniciativas de ventas para que toda la empresa vaya en la misma dirección. Si no se tiene un plan comercial, los planes y las ventas no pueden salir bien.

### **A. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:**

El momento de definir los objetivos debe ser antes de comenzar el año, para que desde el día 1 de enero ya tengan todos las partes de la organización el objetivo a alcanzar.

Normalmente se empiezan a definir en noviembre, haciendo una proyección hasta final de año.

Para realizar una correcta definición de objetivos, no me vale con decir, “quiero vender más”, o “vender un 10% más que el año pasado”, los objetivos comerciales hay que definir-

## 01. La organización comercial eficiente

---

los al menos en tres dimensiones: red comercial, productos y eficiencia interna.

Cuando definimos los objetivos de la red comercial hay que decir qué cifra de ventas debe ser la de cada comercial. Habrá algunos comerciales que podrán subir un 10% sus ventas dado su mercado y su tipología de clientes, otros podrán aumentarla un 50% porque es un territorio nuevo y otros puede que tengan que mantenerse porque por ejemplo, su tipología de clientes está cerrando.

La red de ventas no son sólo los comerciales. Distribuidores, televenta y canal online también deben tener sus objetivos marcados con sus acciones correspondientes.

Los objetivos por productos deben fijarse en función de su competitividad en el mercado y el retorno económico hacia la empresa, así, por ejemplo, habrá que ser más ambiciosos e incentivar la venta de productos con mayor margen o que vayan a permitir a la empresa alcanzar una posición de liderazgo por alguna innovación, y por el contrario ser más conservadores en los productos más maduros y que además dejan menos margen a la empresa.

En relación a los objetivos de eficiencia interna, se trata de haber medido previamente el proceso del ciclo del éxito interno, y si, por ejemplo, nuestro ratio de visitas sobre ofertas está en un 30%, el objetivo sería aumentarlo hasta un 40%, o mejorar el ratio de % de aceptación de ofertas, o el % de llamadas que se convierten en citas, el importe compra media por cliente o de mix de productos por cliente... cualquier mejora en estas palancas llevan aparejadas un aumento en la cifra de ventas.

## 01. La organización comercial eficiente

Cuando se definen los objetivos, es recomendable presentar con tablas a cada uno los objetivos que le correspondan:

RESPONSABLE	OBJETIVO VENTAS PRODUCTO A	OBJETIVO DE VENTAS PRODUCTO B	OBJETIVO DE VENTAS PRODUCTO C	CLIENTES NUEVOS CONSEGUIDOS	IMPORTE DE LA COMPRA MEDIA
COMERCIAL 1	100.000€	150.000€	200.000€	100	8.500€
COMERCIAL 2	120.000€	180.000€	190.000€	80	9.200€
COMERCIAL 3	80.000€	210.000€	210.000€	60	9.800€
TELEVENTA	250.000€	75.000€	80.000€	300	1.500€
ONLINE	50.000€	50.000€	50.000€	400	300€
DISTRIBUIDOR A	300.000€	420.000€	380.000€	300	6.500€
TOTAL	900.000€	1.085.000€	1.110.000€	1.240	5.967€

Definir correctamente los objetivos es fundamental, porque además tengo comprobado que cuánto más seguimiento se realiza a los objetivos, más cerca nos quedamos de alcanzarlos, y para ello, disponer de la información fácilmente y transmitirla a la red de ventas es clave.



### B. ORGANIZACIÓN COMERCIAL Y BASES DE DATOS

Toda organización comercial comienza por la base de datos. Sin bases de datos cualificadas no podremos alcanzar la eficiencia. Me he encontrado en muchas empresas que los comerciales no registran sus visitas, o que dicen que los clientes son suyos y no los graban en el sistema.

Por otro lado, en las bases de datos deben estar todos los contactos, no sólo todos los contactos de los clientes, sino también los posibles clientes, los prescriptores, las asociaciones, cualquier empresa que alguna vez nos haya pedido un presupuesto y hasta los listados de empresas que hayamos comprado para hacer cualquier tipo de campaña comercial.

Para tener toda esta información almacenada correctamente, y que posteriormente sea fácil extraer la información o los resúmenes de actividad comercial, es necesario contar con una adecuada aplicación de gestión de clientes o CRM. Cuando vayáis a seleccionar uno, es muy importante que sea fácilmente integrable con el programa de gestión (ERP) y cuente con movilidad para los comerciales, para hacer la fuerza de ventas más productiva.

### C. CLASIFICACIÓN DE CLIENTES

Dentro de nuestra base de datos, los clientes, actuales y potenciales, deben estar clasificados por al menos dos criterios: potencial de compra y sector de actividad.

Por potencial de compra entendemos el importe de ventas que puede alcanzar con nosotros. En este sentido se clasifican habitualmente por A, B, C, D... es recomendable no definir muchos segmentos, pues al final se complica la organización.

## 01. La organización comercial eficiente

En función de esta clasificación se destinan los recursos necesarios, así como la atención que merece cada segmento de cliente, por ejemplo:

TIPO DE CLIENTE	POTENCIAL DE COMPRA	RECURSO COMERCIAL	ACCIÓN	FRECUENCIA
A	100.000€	Agente comercial	Visita comercial	Mensual
B	50.000€	Agente comercial	Visita comercial	Trimestral
C	10.000€	Televenta	Llamada mantenimiento	Bimensual
D	1.500€	Televenta	Mailing y llamada mantenimiento	Semestral

Por sector de actividad, se identifica la actividad de la empresa, y es fundamental para realizar las campañas comerciales. Por ejemplo, una campaña sería acciones de televenta para empresas del sector de distribución comercial de tamaño C y D en la zona de Madrid, o campaña de captación de empresas B en Barcelona, mediante llamada para concertar visita comercial.

Como suponemos que nuestro sistema de información está actualizado, luego podremos sacar informes de clientes que hace más de un año que nos compran, o empresas que hace más de 6 meses que nos pidieron un presupuesto... y seguir trabajando las oportunidades de venta. Hay que tener en cuenta que es más fácil conseguir una visita con una empresa a la que ya ofertamos en su día que a una empresa nueva.

### D. TAREAS DE LA RED DE VENTAS

Entiendo que el objetivo de la red de ventas es vender cuanto más, mejor, por lo tanto no se le pueden cargar con tareas que no corresponden a su objetivo ni por lo que se les comisiona.

Entiendo que cuanto más tiempo pase un comercial cerca de los clientes, más eficiente será en sus funciones, y cuanto menos tiempo dedique a hacer funciones administrativas, mayor rendimiento le dará a la empresa, por lo tanto, las funciones administrativas, de reporte y de elaboración de presupuestos, aunque son necesarias, cuanto más ágiles sean, mejor.

Hay otras funciones que entiendo, en general, que no corresponden a la red de ventas. Funciones como cobrar o entregar mercancía cuando se sale de su ruta de visita entiendo que no le corresponden a los comerciales, si queremos que sean eficientes.

# 02. EL PROCESO COMERCIAL ÓPTIMO

Síguenos en:



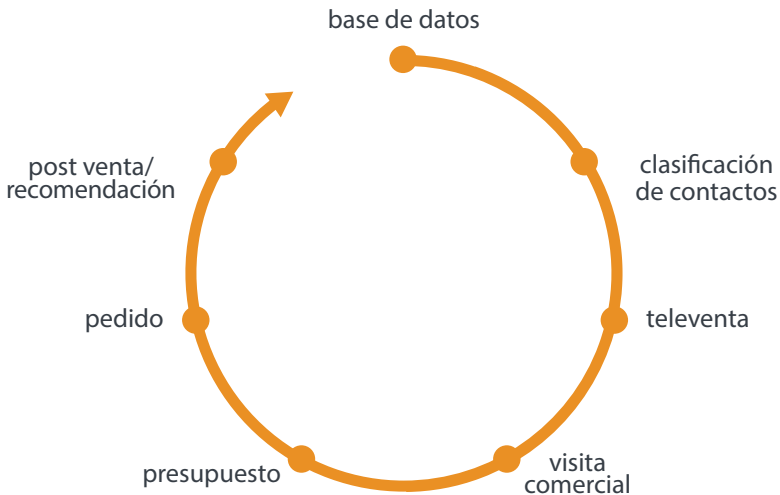
## 02. El proceso comercial óptimo

La venta, en cualquier empresa, es un proceso, y por lo tanto se puede descomponer en fases y optimizar cada paso para alcanzar la excelencia comercial.

Para optimizar las fases del proceso comercial debemos tener la información sobre qué sucede en cada paso. El obtener esta información no debe ser una carga adicional, sino que deber ser automático, contando con las herramientas informáticas adecuadas.

### A. FASES DEL CICLO DEL ÉXITO

He realizado procesos de mejora comercial en muchas empresas, y en todas, el proceso comercial o ciclo del éxito se puede aplicar. Sólo hay que dimensionar el tamaño de cada paso.



## 02. El proceso comercial óptimo

---

Sobre este proceso, se establece el Ciclo del éxito, y gracias a él podemos determinar cuánto vamos a vender.

- **Bases de Datos:** Como hemos comentado, todos los contactos realizados por la empresa, e incluso los clientes potenciales deben encontrarse registrados adecuadamente en la base de datos. Es la materia prima sobre la que se construye cualquier proceso comercial.
- **Clasificación de contactos:** Sobre la base de datos, se extraen los contactos sobre los que trabajar las campañas comerciales recogidas en el plan comercial. Poder clasificar los contactos por potencial de compra (A, B o C), sector de actividad, territorio, solvencia económica, antigüedad como cliente, fecha última compra, mix de productos... son los filtros necesarios para continuar con los siguientes pasos del proceso comercial óptimo.
- **Televenta:** Ya sea para generar un primer contacto comercial, para concertar una visita comercial, enviar una presentación, recordar una oferta o cerrar un presupuesto, el departamento de televenta es una de las piezas claves en cualquier proceso comercial.

Se suelen dividir en emisión de llamadas (llamadas salientes para, por ejemplo, concertar una visita a un comercial) y recepción de llamadas (llamadas entrantes para resolver una duda de postventa)

- **Visita Comercial:** Aquí entra en juego la fuerza de ventas con sus visitas a los clientes actuales o clientes potenciales. Generalmente las fuerzas de ventas se dividen en captación (clientes nuevos) o fidelización (clientes actuales), pero si nuestra empresa es pequeña y no podemos dividir la fuerza de ventas, al menos, en el plan comercial debe haber acciones en ambos sentidos y en la ruta de visita del comercial debe haber citas para mejorar estos dos objetivos.

## 02. El proceso comercial óptimo

---

- **Presupuestos:** Al final, ya sea por televenta, por visita comercial o por canales online, las empresas necesitan tener presupuestos, ya que son la antesala de la venta. Además, debemos tener la información del origen o la fuente de los presupuestos, ya que nos ayudará mejorar nuestra actividad comercial.

Suelo recomendar que los presupuestos los realice una administración comercial o soporte comercial, para dejar el máximo tiempo posible a los comerciales para las visitas, o si no es posible, al menos, tener muy estandarizados las tarifas para agilizar esta tarea. Tarifas hiperpersonalizadas suelen lastrar la actividad y la productividad comercial.

- **Pedido:** Cuando se toca la campana, es lo que más nos gusta a los comerciales, el momento de la firma. Al igual que con los presupuestos, debemos llevar las estadísticas, tanto de los pedidos que se firman, como de los que no se firman, para conocer el motivo y mejorar las estadísticas.

- **Postventa / Recomendación:** Suelo decir que una venta no acaba, hasta que nos recomiendan a otro cliente, de hecho, es la fuente de captación más rentable, la recomendación de un cliente satisfecho.

Dentro de nuestra base de datos de contactos, uno de los orígenes del contacto debe ser recomendación de clientes. Además, las encuestas de satisfacción de clientes son otro paso obligado para mejorar nuestro proceso comercial.



### B. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Una vez que hemos definido los objetivos y tengo controlado mi proceso de ventas o ciclo del éxito, ya sólo me queda decidir cuánto quiero vender.

Si ya he medido que, por ejemplo, tengo 1.000 contactos en la base de datos, que realizo 800 llamadas a posibles clientes reales, que estas llamadas me generan 400 visitas, que se convierten en 200 ofertas y se firman 100 pedidos por un importe total de 50.000€, con una media de 500€ por pedido. Con lo cual, si quiero vender el doble, deberé empezar duplicando los contactos de la base datos.

Ahora bien, si me cuesta duplicar la base de datos, o quiero ser más productivo en mi proceso de ventas, deberé actuar sobre cada palanca del proceso comercial:

- **Bases de datos:** Para aumentar la base de contactos puedo comprar directamente bases de datos. Empresas como Axesor o elnforma nos las ofrecen con una segmentación muy interesante.



## 02. El proceso comercial óptimo

---

Los contactos surgen en todas partes, directorios sectoriales, asociaciones, revistas especializadas.... Un comercial hambriento hasta saca el móvil y le hace una foto a un camión de reparto de un posible cliente.

- **Clasificación de contactos:** Tampoco nos vale cualquier contacto, ya que no voy a trabajar sobre una empresa que no paga. En este sentido, empresas de clasificaciones o rating de empresas nos dan una orientación sobre el riesgo comercial.
- **Televenta:** Tenemos que controlar la calidad de la emisión de la llamada, para aumentar el porcentaje de citas / llamadas. En esta fase trabajar sobre la formación técnica del personal, los argumentarios para rebatir objeciones o la motivación de los teleoperadores son acciones para mejorar estos indicadores.

En este sentido, además de poder comparar un teleoperador con el resto, estos deben dejar anotados en el crm el motivo por el que no se acepta visita del comercial. Una respuesta del tipo "No le interesa" no es válida, por lo que hay que hacer preguntas abiertas para conocer la motivación real y mejorar estos ratios.

- **Visita comercial:** Todos sabemos lo complicado que es tener una visita cualificada, (suponiendo que no hagamos puerta fría), por lo que sentarnos delante de un posible cliente es una oportunidad que debemos aprovechar al máximo.

Para mejorar la productividad de la red de ventas podemos trabajar sobre la formación comercial (trabajar la presentación de la empresa, la escucha activa, la argumentación y técnicas de cierre de ventas), los medios que le damos a la red (presentaciones, catálogos, herramientas de pedidos online, planificador de rutas, reporte de la visita...) y el control de la red en cuanto al seguimiento de su actividad y objetivos.

Hay un aspecto fundamental que es la actitud del comercial, no me gusta prescindir de

## 02. El proceso comercial óptimo

---

nadie del equipo, pero cuando no se adapta al sistema de trabajo, es el propio sistema el que expulsa a los comerciales poco implicados u organizados.

- **Presupuestos:** Para aumentar el porcentaje de presupuestos realizados según las visitas, debo primero conocer las causas de por qué no realizamos el presupuesto: No es el perfil de cliente adecuado, está con la competencia, no tiene liquidez... En función de estas respuestas debo mejorar la formación de los comerciales o mejorar las presentaciones de la empresa.

Otro aspecto que parece evidente, pero me encuentro con sorpresas es el seguimiento de los presupuestos. Veo más preocupación por realizar presupuestos nuevos que en hacer un adecuado seguimiento a los ya realizados, y me encuentro en las empresas muchos presupuestos que al final no se sabe qué ha pasado con ellos. Controlar el pipeline o tubería de ventas es clave para mejorar la productividad.

- **Pedidos:** El porcentaje de pedidos / ofertas es una de las obsesiones de los directores comerciales, ya que es la primera palanca que quieren mejorar.

No sólo es el porcentaje, sino la calidad del pedido, por ejemplo, si sólo vendo las ofertas, si no oferto productos complementarios o el importe medio es bajo tengo un problema.

En este caso no sólo hay que mejorar la formación, el argumentario de ventas y la actitud de los comerciales, sino que la política comercial también debe ser revisada en lo referente a descuentos y promociones o los incentivos a la red de ventas.

- **Postventa / Recomendación:** Cuántos clientes me recomiendan, cuántos clientes repiten su compra, cuántos clientes adquieren una ampliación de garantía... acciones simples como visitas o llamadas de mantenimiento, encuestas de satisfacción o mailing felicitando su santo hacen que estemos en la mente del cliente y mejoremos las ventas.

## 02. El proceso comercial óptimo

FASE	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVO	PROPUESTA DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA DE COMPROMISO
BASES DE DATOS	1.000 contactos	2.000 contactos	Comprar directorios	Ángel G.	31/03
CLASIFICACIÓN DE CONTACTOS	500 contactos clasificados	2.000 contactos clasificados	Contratar CyC	Manuel V.	28/02
TELEVENTA	15 citas diarias	20 citas diarias	Mejorar Argumentario	Juan P.	15/01
VISITA COMERCIAL	20% presupuestos / Visita	30% presupuestos / Visita	Mejorar formación	Antonio H.	30/01
PRESUPUESTOS	10% presupuestos aceptados	20% presupuestos aceptados	Revisar descuentos comerciales	Marta S.	15/01
PEDIDOS	1.500 € importe medio	2.000 € importe medio	Promo productos complementarios	Marta S.	31/01
POSTVENTA / RECOMENDACIÓN	70% recomendación clientes	80% recomendación	Reducir plazos de entrega	Miguel F.	28/02

Muchas empresas me dicen que se desviven por sus clientes. Hay que tener en cuenta que la percepción de nuestro esfuerzo por el cliente y la propia percepción del cliente no tiene por qué coincidir, por lo que debemos ser muy constantes en la comunicación para que la percepción por parte del cliente del nivel de servicio aumente y repita su compra.

Para mejorar la eficiencia de la organización comercial es clave asignar propuestas de mejora por fase a personas concretas con compromisos concretos.

# EFICIENCIA COMERCIAL EN MOVIMIENTO



PRUÉBALO



# 03. ERRORES MÁS FRECUENTES AL IMPLANTAR LA TECNOLOGÍA EN LA RED DE VENTAS

Síguenos en:



Como hemos comentado, la tecnología no es el objetivo, sino que es el medio que nos lleva a aumentar las ventas. Para tener éxito en la implantación de la tecnología, recomiendo seguir los siguientes pasos:



#### A. PLANIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS

Para implantar la tecnología que mejor se ajusta a nuestra empresa, debemos examinar:

- **Solvencia del software:** Soy muy poco amigo de los desarrollos a medida. Los procesos comerciales están muy estandarizados y es más fácil adaptar un poco la empresa a un sistema contrastado, que depender de un programador o un software con pocas implantaciones.
- **Experiencia del partner o instalador:** Huye de ser conejillo de indias del amigo de un primo que tiene una empresa de informática y me va a instalar un CRM gratuito... seamos serios y profesionales con la información de nuestra empresa, que debemos invertir más que en el coche del gerente. Si el instalador no tiene experiencia contrastada, no te va a ayudar a parametrizarlo correctamente o la formación no va a ser constante,

no cuentas con él.

- **Plazos de implantación:** Para una correcta implantación hay que Calendarizar el análisis de necesidades y requerimientos técnicos, la instalación inicial, la formación y el periodo de prueba con un grupo de control, la corrección de errores técnicos y funcionales y la posterior implementación a toda la organización. Además es importante la formación a todas las personas implicadas, y con todas las sesiones que hagan falta.

Si no os detallan todas estas fases y hay no un compromiso serio en los plazos, con penalización en caso de incumplimiento, no firméis.

#### B. IMPLICACIÓN:

Ya tenemos el CRM o la aplicación de movilidad puesta en marcha, pero como quien le tiene que sacar provecho son personas, debemos contar con su compromiso en la puesta en marcha.

En este sentido es responsabilidad de la dirección comercial, hacer didáctica de las bondades de la herramienta, ya que lo primero que se piensa es que es para controlar a los comerciales y despedirlos a todos.

Se debe contar con la implicación de la fuerza de ventas desde el principio para definir la herramienta lo mejor posible, que sientan que es una herramienta de movilidad que les va a ayudar y aportar valor, que se incorporen sus recomendaciones en la medida de lo posible y que la formación sea muy exhaustiva para que le saquen el máximo partido.

En cualquier caso, si se decide que deben reportar a diario, y por mucho que se les dice, el comercial no hace más que poner excusas, el sistema acaba echando a quien no se adapta.

#### C. COMPROMISO Y CONTROL

Para el éxito en la puesta en marcha de cualquier tecnología es imprescindible la disciplina en el seguimiento. Debemos tener en cuenta que en muchas ocasiones, se aprovecha la implantación de estas herramientas para reorganizar los procesos comerciales de las empresas.

El seguimiento de los objetivos semanales es clave para que todas las personas que conforman la organización comercial se comprometan con ellos. Hay que indicarles que lo que no está gravado en el sistema no existe, y por lo tanto no se puede valorar ni comisionar.

Si voy alcanzando los objetivos semanales, al cierre mensual y trimestral no debíamos llevarnos sorpresas.

Si tenemos la organización comercial bien definida, se alcanzarán los objetivos de ventas, ya que es una suma de acciones en una cadena. Si no nos entran contactos nuevos, televenta no puede asignar nuevas visitas a los comerciales, que no podrán hacer nuevas ofertas que se convierta en pedidos.

Si queremos que nuestra empresa crezca, sólo lo puede hacer siendo más competitiva y esto sólo se consigue con organización y tecnología.

¿Has decidido ya cuánto quieres vender?





# JOSÉ PUCHADES VIGAR

*Me gustaría presentarme en unas líneas.*

*Soy un apasionado de la empresa y de la organización comercial y entiendo que toda la empresa debe involucrarse en la atención al cliente porque todos los empleados son responsables de la venta.*

*Soy licenciado en Administración y Dirección de Empresas y también en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad Pontificia de Comillas – Icade. En cualquier caso, intento mantenerme al día en todo lo relativo a organización comercial, marketing y ventas.*

*He trabajado en varias multinacionales como Accenture, Lidl, Supersol o Intersport, ocupando puestos de responsabilidad comercial en varias de ellas.*

*En 2007 decidí montar mi propia empresa, Sinérgica, consultora especializada en organización comercial. (Sí, ya sé que no fue el mejor año, pero en ese momento no había otro).*

*Desde Sinérgica hemos ayudado a mejorar las ventas de numerosas empresas, principalmente en los sectores de distribución mayorista y el sector seguros. Además combino esta actividad de asesoramiento con conferencias en distintas instituciones como el Imfe o la Cámara de Comercio, siempre en el ámbito de la organización y planificación comercial.*

*En 2012, fruto de la inquietud por la tecnología y la gastronomía, decidí lanzar también PrimerPlato.com, la que espero que se convierta en la mejor guía de restaurantes del país, donde los mejores restaurantes lo deciden los usuarios con sus opiniones. Os animo a que entréis y opinéis de vuestros restaurantes favoritos, por lo que además conseguiréis premios.*

*Pero como no todo es empresa, además me encanta cocinar y hacer submarinismo, pero sobre todo, pasar tiempo con la pequeña Marta.*

*Y ahora que me conoces mejor, ¿hablamos?*

[Linkedin](#)

[www.josepuchades.com](http://www.josepuchades.com)

# GRACIAS POR DESCARGAR NUESTRO EBOOK

Comparte este ebook:

