EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Fundador

ADAME & CO.
Business Consulting

Autor del libro : "La invención del futuro: El desafío del liderazgo", comprometido en apoyar a las empresas a crecer y a los líderes a alcanzar sus sueños. Consultor de negocios, experto en desarrollo de estrategias y líderes que dirigen las organizaciones.

Fundador de la empresa Adame & Co. (www.adameandco.com). Lleva más de 20 años asesorando empresas en México y Latinoamérica. Colaborador de diversos grupos editoriales en México, publica frecuentemen- te en el Foro de Negocios del Grupo Reforma y otros blogs de negocios.

EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Si usted tiene un despacho de contadores, arquitectos, consultores, abogados, diseñadores o mercadólogos, o tiene una notaría esto le interesa.

Quiero compartir con ustedes algunas reflexiones sobre cómo crecen las empresas de servicios profesionales y el rol del líder, (socio, dueño o del director) en este asunto del crecimiento ordenado y exitoso de la firma.

Los 3 temas sobre
los que reflexionaremos:

1. El proceso de tomar la decisión de crecer o no crecer una empresa de servicios profesionales. Tiene implicaciones especiales sobre la vida de la empresa y sus líderes.

2. Las características que tienen las empresas de servicios profesionales que las hacen distintas a las "empresas normales" y cómo influye esto en el crecimiento.

3. Una receta general para crecer, y que ha probado en nuestra experiencia, su potencial para lograr resultados.

¿POR QUÉ CRECER?

Para empezar, quisiera que se hiciera unas preguntas. ¿Ha intentado usted hacer crecer su empresa? ¿Lo ha logrado? ¿Es fácil? ¿Tiene ahora más socios? ¿Es un buen negocio?

Es un sentimiento generalizado el deseo de hacer crecer la empresa. Pero todos los que lo intentan han encontrado dificultades en el camino. Algunos perseveran y otros no siguen luchando.

Al decidir crecer, tengo que preguntarme como líder de mi empresa, qué busco y si el crecimiento va de acuerdo a mi plan de carrera y mi visión personal, qué ambición tengo para lograr. Las alternativas son: un autoempleo, hacer un micro negocio, llegar a formar una empresa local o hasta una firma regional o nacional.

Tengo unos amigos que se dedican a la asesoría en Mercadotecnia, hacen encuestas e investigaciones de mercado de forma muy exitosa. Sus clientes, satisfechos los recomiendan y esto ha hecho que tengan mucho trabajo, pero esto los lleva a que cada vez que tienen más proyectos, tienen menos tiempo para la familia y el descanso. Un día, con sonrisa triunfal me dice uno de los socios: "ya sé cuál es el problema, nosotros somos el producto que entregamos a nuestros clientes, y si no estamos mi socio y yo, no hay negocio".
Por eso muchas veces la reacción al éxito en las empresas de servicios profesionales es adversa: ya no quiero más trabajo ni más clientes, si esto me va a causar problemas.

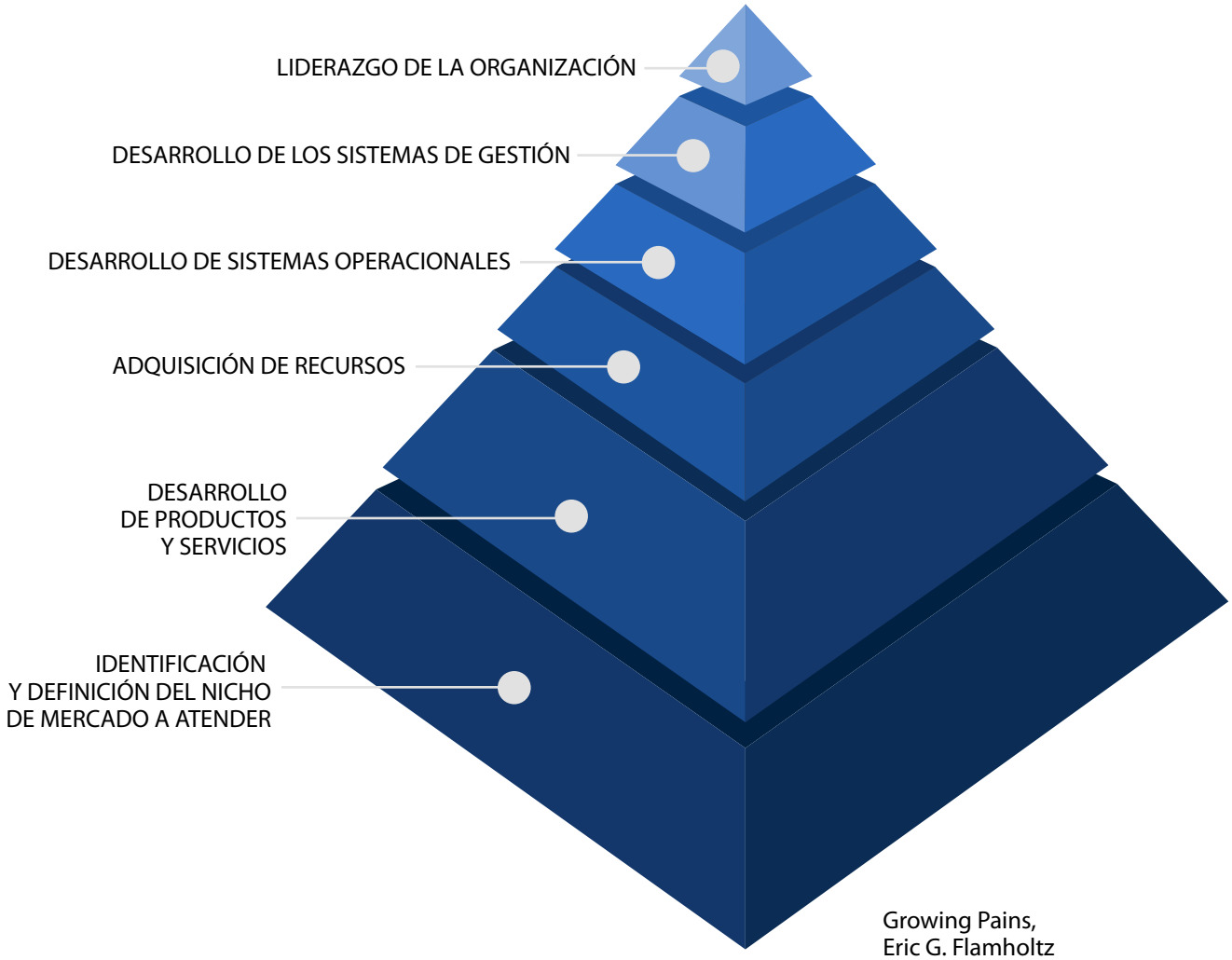
En estos años de experiencia he encontrado que un sueño de muchos dueños de empresa o socios en una Firma de Servicios Profesionales es que la empresa pueda generar un flujo sin tener que estar presente, cuando menos no todo el tiempo. Eso les generaría posibilidades de mejoría en su posición económica, posibilidad de tener vacaciones y tiempo personal.

La realidad es que el crecimiento del negocio es obligatorio, empresa que no crece, perece; aunque sea poco a poco. Pero para que suceda el crecimiento, dentro de nuestro plan deberá estar incluido el proyecto de institucionalizar y hacer realidad una firma de servicios profesionales, no quedarse como un contador o un abogado "trabajando por su cuenta".

Para analizar cómo crecen las empresas podemos seguir una secuencia de la experiencia práctica.

En la base de la pirámide del crecimiento primero es necesario identificar un nicho de mercado. Esto es importante en cualquier empresa, pero como lo veremos más adelante, es determinante en las Firmas de Servicios Profesionales.

Se trata de reconocer las necesidades y preocupaciones de un grupo de clientes las cuales pueden ser resueltas por el emprendedor. Es necesario asegurarnos que haya un mercado, que este mercado esté creciendo, que sea de un tamaño que podamos atender y que podamos hacer algo distinto al resto de los proveedores para poder presentar una propuesta de valor diferenciada.



Growing Pains,
Eric G. Flamholtz

En la cúspide de la pirámide de crecimiento se encuentra el proceso de liderar la organización.
Esto significa que todos los integrantes estén alineados y orientados al servicio al cliente, e interactuando como cliente-proveedor interno para satisfacer finalmente al cliente que paga por los servicios.

En medio de estas dos etapas, tenemos una serie de pasos por los cuales debe pasar la firma. Tiene que escoger qué productos y servicios va suministrar a ese nicho o segmento de mercado que va a atender. Debe asegurar que sea el servicio adecuado y que pueda lograr entregarlo con los costos adecuados para hacer utilidades y seguir creciendo.
Al mismo tiempo debe acercarse los recursos necesarios. Puede ser oficinas, maquinaria, equipo, personal, etc. En el caso de los servicios profesionales los recursos también abarcan conocimientos, tecnología o Know how para poder realizar el servicio.

Esta pirámide no es secuencial y en cada etapa del crecimiento hay que diagnosticar cuál elemento requiere el mayor cambio.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FIRMAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Estas empresas tienen características especiales que las hacen diferentes a las demás empresas y que determinan la manera en la que pueden crecer.

Uno de los mayores obstáculos con el que se encuentran las FSP para crecer es creer que las reglas de los empresarios son universales y que aplican los modelos tradicionales desarrollados para las corporaciones, al mundo de los servicios profesionales.

Para entender esto es necesario reconocer las 5 diferencias principales entre una empresa tradicional (la corporación estudiada en los libros de texto) y la empresa de servicios profesionales, sobre los cuales se ha publicado muy poco.

Reconocer estas características y saber que existen, nos da la posibilidad de trabajar en ellas, de fortalecerlas para usarlas como herramientas en el crecimiento.

Primero

Propósito ¿Para qué existe la empresa?

El modelo de las empresas tradicionales fue creado para adaptarse a la complejidad de la producción en masa. Después de la revolución industrial, se crearon empresas cada vez más grandes para satisfacer necesidades de una mayor población con mayores necesidades.

Por otra parte, la firma de servicios profesionales emerge como medio para que los profesionales: contadores, abogados, arquitectos que pudieran prestar sus servicios a los clientes, no para hacer producción en serie. Muchas veces esas empresas-clientes son corporaciones tradicionales a las cuales hay que prestarles servicio.
La primera característica se resume en: No es producción en serie, es conocimiento especializado.

Segundo

La organización y la especialización y diferenciación de roles.
El modelo de la corporación se apoya en la especialización y la funcionalización para lograr diseños, producir, comercializar y entregar productos y servicios en forma masiva. Así existen Mercadotecnia, Producción, Ventas y Logística. Yo creo que esta es una de las mayores diferencias.

El modelo de la corporación aplica por igual para un producto que para un servicio y es más o menos consistente entre industrias.
Por ejemplo; la mercadotecnia es diferente que la función de la producción o la función de las finanzas y se realiza por personas diferentes.

Así se construyen estructuras de organización por funciones. Hay Directores de Operaciones y Directores de Finanzas.

En las FPS la especialización se da por Prácticas y se separan por la especialización de las disciplinas. En una empresa de contadores las prácticas son, por ejemplo, Auditoría, Impuestos, etc. En los despachos de abogados se encuentran Fiscalistas, Laboralistas, etc.

Los aspectos funcionales como Desarrollo del Negocio y Ejecución están integrados a la Práctica y son roles que los socios o los "mayores de la tribu" desempeñan junto con la Práctica y no por especialistas. Así el socio de Impuestos puede realizar también la función de Recursos Humanos.

Claro que hay algunas funciones de apoyo y especialización en las grandes firmas, por ejemplo, hay una Consultora de Ventas y Mercadotecnia que tiene un staff de desarrollo de software para apoyar el trabajo de los consultores, pero no venden software.

Conozco algunos casos donde las firmas tratan de especializar y separar la función de Ventas de los roles de las Prácticas y al poco tiempo éstos esfuerzos fracasan. No es fácil para el cliente establecer una relación profesional y de confianza con alguien que no es un profesional de la Práctica. El proceso de ventas, eso lo hacen los miembros de la práctica.

Tercero

Roles Gerenciales Integrados

En las empresas tradicionales hay quienes dirigen y quienes producen, los roles están separados jerárquicamente. Ocasionalmente el ejecutivo puede vender o atender al cliente, pero fundamentalmente la venta es tarea del vendedor o del telemarketer.
En la FPS los roles están integrados. El Director produce y al mismo tiempo dirige, atiende al cliente, cotiza y cobra, etc. La jerarquía es diferente en las Firmas.

Todos hacen todo lo que se requiere para servir al cliente y desarrollar los proyectos y soluciones.

Cuarto

Desarrollo de los socios

También hay diferencia entre los tipos de empresa en la manera en que se prepara y desarrolla al personal.
En las empresas tradicionales se prepara, se educa mediante programas de capacitación formal o informal, por eso se espera que los conocimientos necesarios se adquieran estudiando y capacitándose.

En las FSP el aprendizaje se da en la práctica del día con día, en el trabajo, viendo como lo hacen los que tienen más experiencia y probando hacer y aprender.

Este aprendizaje incluye no sólo los conocimientos técnicos de la profesión, sino también las habilidades de comunicación y relación con los clientes, los procesos de venta, la atención y disponibilidad con el cliente. Esto es, el personaje se forma y se educa con la práctica. Difícilmente hay un curso especial. Esto implica para el emprendedor, que tiene que aprender muchas veces a prueba y error, si no tuvo el tiempo suficiente para observar en una FPS ya establecida y exitosa.

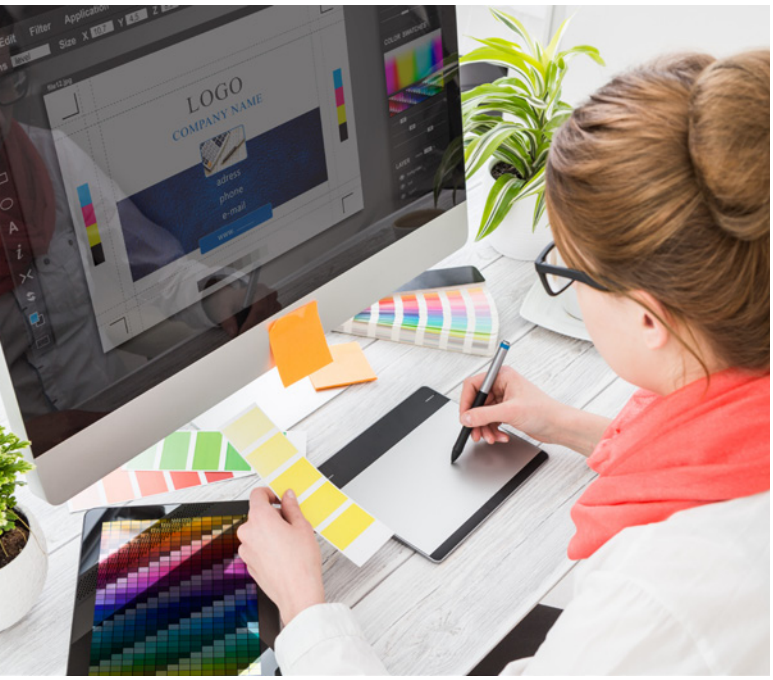
Por eso, cuando queremos que el contador pase del trabajo de escritorio, al trato con los clientes, hay que estar conscientes de que el primero lo tenemos que enseñar esas nuevas habilidades. En la Universidad no se aprende por ejemplo a tratar con los clientes. Si en la firma lo mantenemos en la pantalla de la computadora no va a aprender a comportarse o simplemente a vestirse para el rol de atención al cliente.

Quinto

Gobierno Corporativo, Socios y Dueños

En la empresa tradicional hay una clara división entre los dueños y los que manejan y operan la empresa, mientras que en la empresa de servicios profesionales los mismos dueños (socios) hacen el trabajo de producir y dirigir.

Esta diferencia debe ser considerada en el proceso de decisiones y crecimiento.



RECOMENDACIÓN PARA CRECER

Hay 3 factores que necesitamos considerar para poder hacer crecer una empresa de servicios profesionales:

1) Enfoque, esto es: definir y mantener el foco estratégico de la empresa
2) Organización y talento humano
3) Crecimiento personal y profesional del dueño o líder.

Las FSP tienen las mismas dificultades para arrancar y crecer que cualquier tipo de empresa de producción o comercialización. Ya conocemos las estadísticas del índice de mortalidad de las nuevas empresas.
Muy pocas sobreviven aun el primer año.
Aplican también las estadísticas de las empresas normales a las FSP.

La experiencia de muchas industrias es que para crecer hay que enfocarse, un producto, un segmento, un canal y en las FSP no son una excepción a la regla. Es más rentable y la empresa más viable a la especialización en un mercado que cuando se trata de participar en varios segmentos a la vez.
El problema viene con la tentación de moverse de segmento, cuando el líder cree que ya domina un segmento y le parece muy atractivo incursionar en el que sigue, donde se puede aprovechar la experiencia, las relaciones, etc.

Esto provoca perder el foco estratégico, con las consecuencias que esto implica. Una FSP tiene que escoger un segmento y apegarse a ese segmento si quiere crecer y prosperar.

Estimo que el efecto de la segmentación en la práctica de servicios profesionales es el factor que más impacta en el crecimiento, mucho más de lo que parece a simple vista.

Veamos el caso de una Notaría. Nos buscaron porque querían hacer planeación estratégica. Realmente lo que buscaban era como destrabar los ingresos que se habían estancado por un buen tiempo.

Lo primero que observamos es que con 20/25 personas y tres abogados hacían todo tipo de servicios, escrituras para casas del Infonavit, manejaban herencias importantes, asesoraban en asuntos inmobiliarios a clientes asiduos, llevaban las actas de varios corporativos y el notario asesoraba también a los clientes corporativos. Esto significa que le daban servicio a todo el mundo con muchos productos o servicios al mismo tiempo. En el argot de negocios, demasiadas cosas para mucha gente. (To many things for to many people).

Hay varios autores que han trabajado en el tema.
El más reciente estudio establece que hay cuatro grandes segmentos de negocio.

	Servicios estandarizados	Servicios a la medida	Servicios especializados	Servicios innovadores
Problema del cliente	Soluciones eficientes a problemas comunes	Ayudar a hacer una decisión informada	Mayor y complejo en el cual el cliente tiene poca o nada de experiencia	Mayor, en el que el cliente nunca ha experimentado algo similar
Habilidad clave	Metodologías estandarizadas eficientes	Consejos amigables que ayudan en la selección y ejecución	Juicio y diagnóstico en tiempo real	Soluciones diferentes e innovadoras
Factores críticos de éxito	Sistemas estandarizados y eficiencia a bajo costo	Sistemas estandarizados y habilidades interpersonales	Experiencia, profundo conocimiento técnico y habilidades de relación	Habilidades de diagnóstico, creatividad, conocimiento avanzado y pioneros
Impulsores de los ingresos	Volumen	Tarifas más altas del promedio / volumen	Tarifas altas	Tarifas superiores
Oferta estratégica	"Más rápida, meor y más barata"	"Úsenos, les ayudamos a tomar mejores decisiones dándoles apoyo en el trayecto"	"Nosotros hemos visto problemas similares antes, confien en nosotros"	"Tenemos a los cerebros más brillantes"

When Professionals have to lead / Thomas J. Delong, John J Gabarro, Robert Lees

LOS 4 SEGMENTOS

Los servicios estandarizados

Este es el caso de lo más básico de los servicios profesionales, se trata por ejemplo de llevar contabilidades, o auditar el IMSS. Se trata de soluciones eficientes a problemas comunes, se busca seguir metodologías estandarizadas y lo más eficientes posibles. Se basa en bajar los costos porque hay mucha oferta y muy competitiva. Se busca entonces mayor volumen, para lograr economía de escala y la clave de la oferta estratégica es: más rápido, más barato.

Los servicios a la medida

Este segmento se nutre de hacer soluciones estándar, pero a la medida, individualizando las necesidades de los mercados. No sólo se trata de estandarizar soluciones y bajar costos, hay además un componente de conocimiento especializado para identificar la necesidad del cliente y atenderla eficazmente.
Empieza a aparecer también el rol de las habilidades interpersonales del profesional, la capacidad de relacionarse con los clientes. Esta diferenciación permite mejores tarifas.

Servicios especializados

Este segmento es el de "las canas", en este segmento el especialista afirma "tenemos experiencia, hemos resuelto el problema varias veces". Requiere mayor profundidad y mucha habilidad de relación con el cliente, clientes que muchas veces son equipos multifuncionales. Por supuesto las tarifas son más altas.

Los innovadores

En este caso se atienden problemas mayores del cliente, problemas no comunes para los cuales se requieren soluciones diferentes y con un alto contenido de innovación. Aquí no es tan importante el factor relación, el cliente está preocupado por el problema lo suficiente para pasar por alto este aspecto. Se requieren los cerebros más brillantes. Las tarifas son superiores.

En el caso de la notaría, estaban haciendo de todo. Lo primero fue hacerles ver todo lo que hacían y lo que eso significaba para el negocio en términos de identidad y productividad de la "mente de obra". La decisión fue seguir adelante con todo mientras se enfocaban, pero asignar roles y responsabilidades claros por cada segmento. A los pocos meses se notó el efecto en los ingresos.

La correcta ubicación de la Firma en el segmento permite clarificar la propuesta de valor, tanto a los empleados como a los clientes y delimita el foco estratégico con mayor valor para el cliente.

Por otra parte, el estar atendiendo siempre el mismo segmento se convierte en monótono, rutinario, son los mismos eventos una y otra vez. Son estos eventos repetitivos los que hacen rico al profesional.

Esta relativa monotonía empieza a inquietar al profesional exitoso. Entonces si el contador, el abogado, el diseñador empieza a moverse a otro segmento más elaborado sin preparar a su organización, se entusiasman con el glamour de tratar con otros niveles organizacionales atender, problemas más complejos y demandantes, esto es, lograr mayor influencia y mayor poder. Pero en la organización de la firma, hay confusión de habilidades, de roles y se generan conflictos, se pierden colaboradores valiosos y los socios potenciales se van a otra parte. Pasar de ser el contador que lleva la contabilidad y calcula impuestos a ser asesor financiero y patrimonial significa un cambio mayor. A menos que un líder diseñe la estrategia para la transformación o que la estructura se prepara para lidiar con los segmentos independientemente, los riesgos son muy altos.

Por eso el líder debe escoger. Es muy complicado hacer todo a la vez.

EL PRIMER FACTOR PARA EL CRECIMIENTO ES EL ENFOQUE.

EL SEGUNDO ES LO RELACIONADO CON LA ORGANIZACIÓN Y EL TALENTO.

La empresa FPS tiende a identificar su estructura y funcionamiento con las empresas tradicionales, esto genera confusión, descontento y finalmente resignación. El grado de complejidad que enfrenta se incrementa y el emprendedor profesional se contenta con el tamaño logrado y de alguna forma aprende a vivir con las dificultades del día con día del autoempleo.

La ruta del crecimiento de la empresa de servicios profesionales está llena de riesgos y de peligros. A las dificultades naturales del emprendimiento o del crecimiento de la gran empresa se agregan los riesgos propios de una agrupación de profesionales altamente calificados, con ilusión e iniciativa personales que se deben canalizar al servicio del cliente.

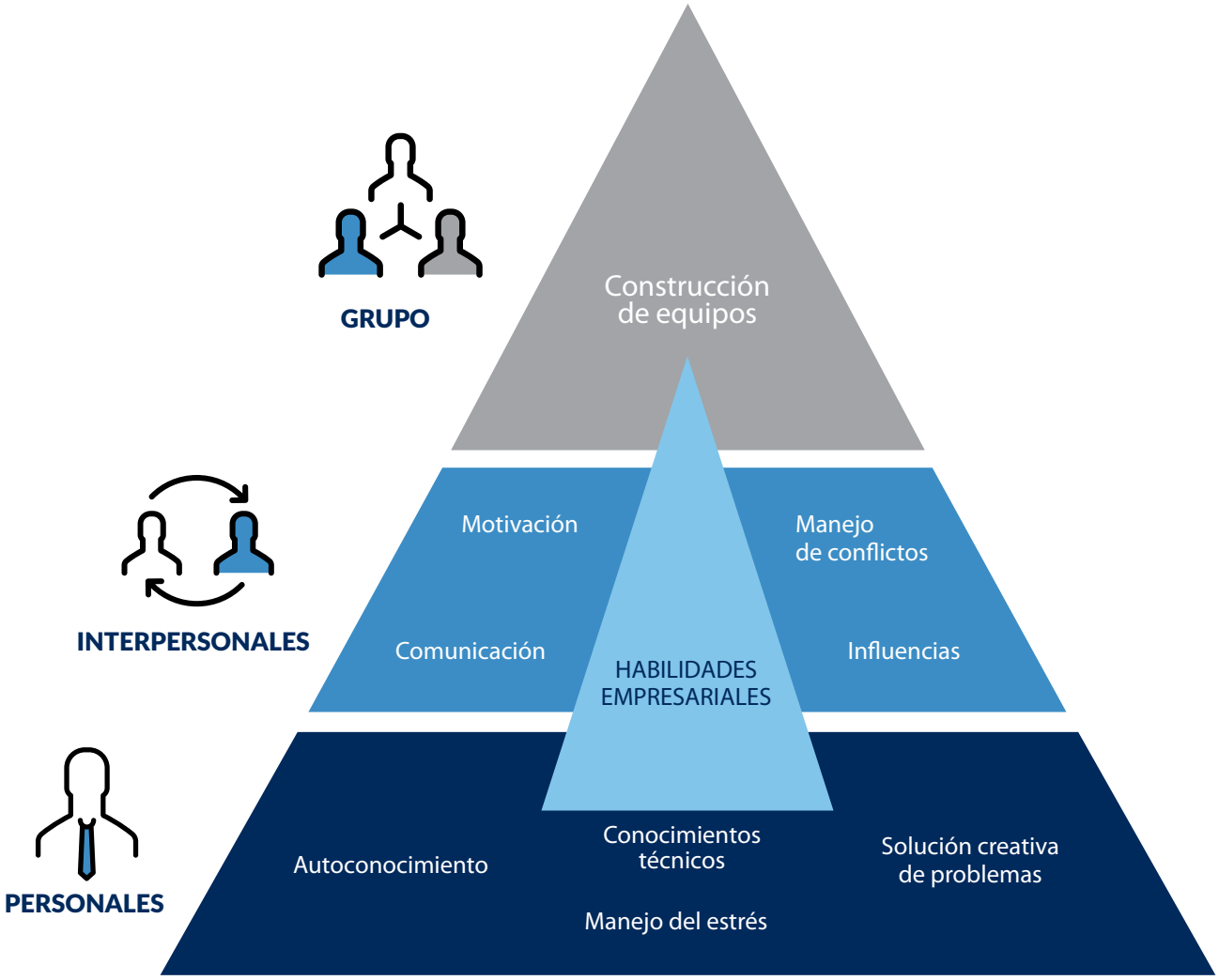
La firma debe integrar una serie de prácticas de comunicación, coordinación, participación y colaboración para que los liderazgos sean desplegados en la organización y tenga sentido trabajar para la firma. Estas prácticas incluyen juntas informativas periódicas, reportes detallados de los casos y proyectos resueltos para compartir y aprender, participación en las sesiones de planeación y establecimiento de estrategias de crecimiento. Además de sesiones de retroinformación y evaluación objetiva del desempeño con todos los colaboradores.

Por otro lado, debe haber claridad en la estrategia y en los proyectos o la propuesta de valor de la empresa, así como en las reglas para progresar en la firma y demostrar con los hechos la operatividad de las reglas. La estructura está determinada por la práctica y los niveles por la experiencia, lo más importante es cómo funciona, no cómo se estructura.

CRECIMIENTO DEL LÍDER

¿Cómo crece el líder de la empresa? El líder de la empresa, el príncipe azul, el dueño de la firma o mejor dicho los líderes de la firma, son adalides discretos que escogen ser los responsables de apegarse a los principios y reglas organizacionales y llevar a la firma por los caminos azarosos del crecimiento. El líder, el emprendedor de la FSP, el socio experimentado, tienen un rol fundamental en el proceso de crecimiento.

La firma va a crecer tanto como puedan crecer los líderes en su formación personal no solo profesional.



Model of Critical Management Skills. Pag. 18
Developing Management Skills,
David A. Whetten, Kim S. Cameron

La metáfora del crecimiento que ayuda a visualizar el desarrollo del líder es la pirámide de crecimiento diseñada por Whetten y Cameron.

En la base de la pirámide están las habilidades y/o competencias personales. Como líder, debe conocerse para poder evolucionar, debe manejar el tiempo, saber tener objetivos, manejar el stress y desarrollar nuevas formas de resolver problemas. Estas son base de los que algunos llaman auto liderazgo. Es la cimentación: para poder dirigir a los demás, primero debe dirigirse a si mismo.

Aquí incluimos también los conocimientos técnicos profesionales, el fiscalista debe conocer a fondo su materia si va a liderar a otros y por supuesto si va a ayudar a sus clientes. Así, cada práctica requiere una formación profesional intensa y actualizada.
En el siguiente nivel de la pirámide se encuentran las habilidades interpersonales. Tan pronto el profesional contrata a alguien, se asocia con alguien o se contrata con una firma, las habilidades de este tipo empiezan a operar y por supuesto a desarrollarse. Aquí incluimos algunas como la motivación a otros, el manejo de conflictos, la retroinformación. En estas habilidades se destaca la capacidad de enseñar a otros los conocimientos y habilidades de la Práctica.

El desarrollo del líder se corona cuando puede delegar efectivamente, hacer que el poder sea compartido y que todos trabajen en equipo. Esta frase da trabajo para varias maestrías y un buen número de años ó toda una vida de trabajo para todos, excepto unos cuantos privilegiados que nacieron sabiendo cómo ser dueños, poderosos y ricos.

El rol del líder se acompaña de las habilidades empresariales. Cosas simples como vivir en la incertidumbre, pasar por la montaña rusa de estar sobreviviendo en la mañana y prácticamente quebrado al medio día y millonario en la tarde. Pasar por el día quince y el día ultimo queriendo que nunca llegaran. No es tan terrible como parece. Hay que seguir una narrativa de éxito apoyándose en un nuevo rol para el líder de la firma.

En resumen ¿qué cosas hacen los líderes exitosos de las firmas exitosas para hacer crecer la empresa y satisfacer a los clientes?

Después de varios años de interactuar y coachear a muchos líderes exitosos, le comparto algunos factores comunes.

Todos los líderes de las firmas que logran crecer y ser exitosas evolucionan y aceptan:

1. Que tienen que crecer para sobrevivir, las empresas que no crecen, perecen. Si no crece la firma, el profesional se auto emplea con el jefe más exigente, uno mismo.

2. Que como líderes tienen que evolucionar, crecer, y madurar a un ritmo mayor que la empresa. Su evolución desarrolla la empresa y la impulsa.

3. Que solos, no pueden. Se requieren socios, nuevos colaboradores con capacidad de ser socios y estos son difíciles de atraer, retener y liderar sobre todo con los milenials.

4. Que tienen que resolver la disyuntiva de ser reyes y disfrutar el poder de ser el experto especialista o ser ricos y aceptar la monotonía repetitiva de hacer lo mismo una y otra vez que es la forma de hacerse ricos.

5. El reto de enfocarse, no tratar de ser muchas cosas para mucha gente. Esto es, escoger un segmento de mercado y no cambiar de cliente dejando a sus clientes tradicionales desatendidos.

6. Compartir el poder con otros: sus nuevos reclutas, los clientes, otros especialistas aceptan las opiniones y las toman en cuenta al momento de tomar decisiones.

7. Compartir la propiedad. Aceptan que es mejor el 20% de 100 que el 100% de 10.

8. Que la firma existe para servir al cliente, mejorar su situación y esto solo se logra si todos en la firma colaboran para ello, si se tejen redes de ayuda eficaces dentro y fuera de la empresa.

9. Que como líderes ellos representan los valores de la firma, que se ponen objetivos y los cumplen, que deben demostrar integridad y respetar a todos por igual, servir al cliente y desarrollar a su gente según sus principios y valores.

10. Que hay que dar la cara cuando hay quiebres. No culpar sino corregir, resolver los problemas y volver a empezar a cuidar la imagen de la empresa.

11. Que hay que vender, salir a la calle, buscar al mercado y enfrentar a la competencia, hacer la mercadotecnia y mantener la posición en el mercado.

Como ven no estamos tratando con el líder de magazín, visionario, promotor, si no con el líder esforzado, paciente, consistente y congruente que un día si y otro también respeta las reglas que el mismo puso, pone el ejemplo de cumplimiento con el cliente, cumple sus objetivos, piensa en los demás y aporta una cuota de esfuerzo y dedicación. Este es, el liderazgo al alcance de todos. El que hace crecer a las firmas de profesionales.

CONCLUSIONES

Como me dijo un cliente una vez, no puedes estar tan ocupado trabajando que no veas las oportunidades. Es necesario pensar sobre el negocio para ver esas oportunidades. Busquemos ese tiempo para pensar sobre el negocio. Este es un buen tema para pensar sobre el negocio, no dentro del negocio.

Espero que esta reflexión les permita tener material para hacer un alto en el camino para analizar donde están y cuestionar lo que han estado haciendo para ajustar el camino, aprender lo necesario, desaprender lo indispensable y apurar el paso.

Para los que ya "la hicieron" y encabezan su firma o son parte de una firma exitosa mis felicitaciones, esta claro que no es fácil para los que lo han logrado y espero que sigan la transformación indispensable para mantener el éxito, para los que van en camino, ánimo si se puede y no debe costar tanto si se respetan las reglas y para los que van empezando, bienvenidos al fascinante mundo de los servicios profesionales, una excelente oportunidad de vivir el emprendimiento, convertirse en líder y disfrutar la vida a plenitud.

_Roberto Adame
www.adameandco.com

ADAME & CO.
Business Consulting

www.adameandco.com