



METODOLOGÍA COLABORATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

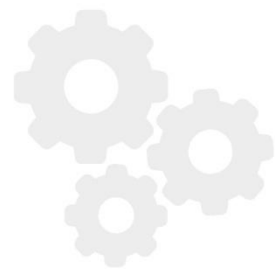
UR@US



Certified by
ABS Quality Evaluations
AN ABS GROUP COMPANY

La Cuarta Revolución Industrial (4IR) marcó la rápida incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), impulsando la actual adopción de tecnologías emergentes y disruptivas como la Inteligencia Artificial (IA). De esta manera la Transformación Digital se abre paso entre las empresas, generando cambios importantes en toda la organización. La presente Metodología Colaborativa de UREUS para la implementación de la Transformación Digital a través de la gestión de personas, procesos y tecnologías. A través de un enfoque iterativo que se adapta a distintas empresas, midiendo también el progreso y madurez de Transformación Digital a través de indicadores relevantes como aquellos que evalúan la absorción e innovación tecnológica.

Te invitamos a conocer nuestra metodología de implementación para alcanzar juntos una exitosa Transformación Digital en tu organización.



ÍNDICE

1. Antecedentes.....	1
2. ¿Qué es Transformación Digital?	1
3. ¿Cuáles son las tecnologías que se integran en el proceso de Transformación Digital?	3
4. ¿Digitalización es lo mismo que Transformación Digital?	4
5. ¿Qué elementos de la organización participan en este proceso?	4
6. ¿Por qué la Transformación Digital es un desafío en Chile?	5
7. ¿Cómo implementar Transformación Digital en tu empresa?	6
8. Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital de Ureus.....	7
9. Prototipado: Actividad clave para la adopción de las Industrias 4.0	11
10. Medición del avance en el proceso de Transformación Digital	11
11. Somos tú aliado estratégico en este proceso de transformación.	13



1. Antecedentes

Desde que el agua y el vapor se introdujeron en la Primera Revolución Industrial durante el siglo XIX, hasta que la electrónica y las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) definieron la *Tercera Revolución Industrial* en el siglo pasado, ha habido un proceso de cambios ininterrumpido. Sin embargo, desde finales de la primera década de los 2000 experimentamos el comienzo de la **Cuarta Revolución Industrial (4IR)**. Esta transición se ha caracterizado por tres factores esenciales: la rapidez, el alcance y el impacto de los sistemas que hacen que las transformaciones recientes sean algo más que una continuación de la Tercera Revolución Industrial. Además de un conjunto de tecnologías emergentes e integradas conocidas como las **Tecnologías de la Industria 4.0**, las cuales permiten la convergencia de los ámbitos físico, digital e incluso biológico.

Esta revolución no solo resulta en un avance importante en la tecnología, sino que también provocó una transformación profunda en nuestra sociedad, dando lugar a lo que en la actualidad se conoce por **Transformación Digital**.

2. ¿Qué es Transformación Digital?

Según la Cámara Comercio Santiago es un proceso cambio **cultural y estratégico**, mediante el cual las empresas se orientan a **mejorar la experiencia de sus clientes**, a través de la incorporación de **tecnologías digitales**, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

En la actualidad el proceso de **Transformación Digital** es más importante que nunca, nos encontramos en la Cuarta Revolución Industrial la cual está redefiniendo la forma de trabajar y hacer negocios. En consecuencia, Tony Saldanha (ex vicepresidente de TI y servicios compartidos de Procter & Gamble) estableció las siguientes etapas para una transición de las empresas hacia una Transformación Digital.



Figura 1. Etapas de la Transformación Digital. Fuente: Adaptación propia de Saldanha (2019).



1. **Fundación.** Planificación de la sistematización y automatización digital de los procesos en la organización.
2. **Digitalización.** Diseño y gestión de proyectos de Transformación Digital por cada área.
3. **Sincronización.** Ejecución de proyectos para la integración de sistemas de información de la empresa.
4. **ADN digital.** Continuidad de la actividad empresarial mediante una cultura de reinención digital al igual que el replanteamiento del modelo de negocios incorporando tecnologías de la Industria 4.0.

La Transformación Digital cambia la forma en que operan las empresas, los sistemas de información, los procesos de negocio, el flujo del trabajo y la cultura organizacional que forman parte de esta evolución. Esta transformación afecta a toda la organización y reúne datos de todas las áreas para trabajar juntos de manera más efectiva (Virtru, 2023).



3. ¿Cuáles son las tecnologías que se integran en el proceso de Transformación Digital?

El proceso de Transformación Digital involucra la integración de distintas tecnologías avanzadas, que trabajan en conjunto para mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad de una empresa. Algunas de las tecnologías clave que se integran en este proceso son:

1. Inteligencia Artificial (IA).
2. Computación en la nube (Cloud computing).
3. Ciberseguridad.
4. Integración Horizontal y Vertical.
5. Internet de las Cosas (IoT).
6. Big Data.
7. Realidad Virtual (VR) y Realidad Aumentada (AR).
8. Sistemas Ciberfísicos (CPS).



Estas tecnologías se combinan para impulsar la Transformación Digital al redefinir la forma en que las empresas operan, como estas interactúan con los clientes y generan valor en la era digital.



4. ¿Digitalización es lo mismo que Transformación Digital?

No, la digitalización y la Transformación Digital no son lo mismo, aunque están relacionadas. La digitalización se refiere al proceso de convertir información analógica en formato digital para su almacenamiento y procesamiento electrónico. Implica la automatización de flujos de trabajo y la migración de datos y documentos a entornos digitales.

En cambio, la Transformación Digital abarca una evolución mucho más profunda en la organización. No solo implica la digitalización de procesos existentes, sino que también se refiere a la reinención de modelos de negocio, estrategias y operaciones para aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la tecnología digital. La Transformación Digital implica cambios en la cultura organizacional, la adopción de nuevas tecnologías disruptivas y la adaptación a un entorno empresarial en constante evolución.

En resumen, mientras que la digitalización se centra en la conversión de información al formato digital, la Transformación Digital es un proceso más amplio que remodela la empresa en su totalidad para aprovechar al máximo las capacidades digitales y mantener la competitividad en la era digital.

5. ¿Qué elementos de la organización participan en este proceso?

Acorde con los resultados de la exploración documental y casos de estudio, nuestra Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital establece una estrategia corporativa mixta sobre áreas operacionales y funcionales de la organización:

- 1. Personas:** La gestión hacia las personas corresponde a una estrategia funcional. El éxito en la transición digital está influido por las personas, la cultura y la estructura empresarial. Inicialmente las empresas deben asumir riesgos y adoptar la Transformación Digital a través de un cambio en su cultura organizacional (Shamin et al., 2016). Además, investigaciones anteriores revelan que colaboradores de todas las edades desean formar parte de corporativos comprometidos con el avance digital, lo que hace que las empresas



que no adopten una transición digital tengan altas probabilidades de perder talento (Kane et al., 2015).

2. **Procesos:** La gestión de procesos corresponde a una estrategia operacional. Una empresa con altos niveles de Transformación Digital cuenta con procesos estructurados, eficientes y digitalizados, y con reglas de negocios claras que permiten una toma de decisiones automatizada. La digitalización de los procesos de negocio afecta a toda la organización, especialmente en sus resultados (productos y servicios), y en cómo la empresa genera valor (Butt, 2020). A diferencia de otras implementaciones organizacionales como el Sistema de Gestión de Calidad ISO/IEC 9000, la gestión de procesos en el marco de una estrategia digital considera su sistematización y en lo posible su automatización temprana.
3. **Tecnologías:** En la gestión de las tecnologías se incluye la administración avanzada de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), y la adopción de las tecnologías de la Industria 4.0 aplicadas en el negocio. Dicho de otra forma, cómo la empresa aprovecha de manera efectiva las TIC y la Tecnología 4.0 para alcanzar las metas de Transformación Digital.

6. ¿Por qué la Transformación Digital es un desafío en Chile?

La CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) aplica desde del año 2019 el *Índice de Transformación Digital* de empresas (ITD) que categoriza a las empresas en niveles que van desde el “Analógico”, hasta “Líder Digital”. Asimismo, la CORFO establece que entre los principales problemas y barreras que enfrentan las empresas para avanzar en la Transformación Digital se encuentran:

- No contar con un Plan de Transformación Digital establecido.
- No poner principal atención en la experiencia de los clientes, a través de elementos estratégicos para la transformación.
- Falta de agilidad, capacidad de respuesta efectiva y de valor ante requerimientos internos y/o externos.
- No contar con una cultura digital y personal con habilidades digitales.
- No contar con procesos críticos o esenciales de su negocio digitalizados.
- No trabajar colaborativamente con sus clientes.



También es importante considerar que las tecnologías básicas no es una brecha relevante en las primeras etapas de evolución hacia la transformación digital, sin embargo adoptar las tecnologías de la Industria 4.0 representa un gran desafío.

7. ¿Cómo implementar Transformación Digital en tu empresa?

En **UREUS**, hemos llevado a cabo un proceso de investigación con el que logramos desarrollar una **Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital**, la cual proporciona un marco estructurado, que permite a las empresas planificar, ejecutar y gestionar los procesos de transformación de sus operaciones empresariales y la adopción de nuevas tecnologías digitales. También incluye un conjunto de directrices y herramientas que reúnen buenas prácticas, graduables para satisfacer necesidades específicas de distintas organizaciones según sus características, tales como tamaño, volumen de ventas, actividad económica, nivel de madurez digital entre otras.



8. Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital de Ureus

Inicialmente, es importante considerar que no existe un proceso genérico de Transformación Digital común aplicable a todas las organizaciones. Las empresas pueden ser caracterizadas bajo distintos criterios (forma jurídica, actividad económica, tamaño, ámbito de actuación, participación de mercado, madurez digital y de sus sistemas de gestión) (Illera, 2006). De lo anterior, la *Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital* de Ureus es:

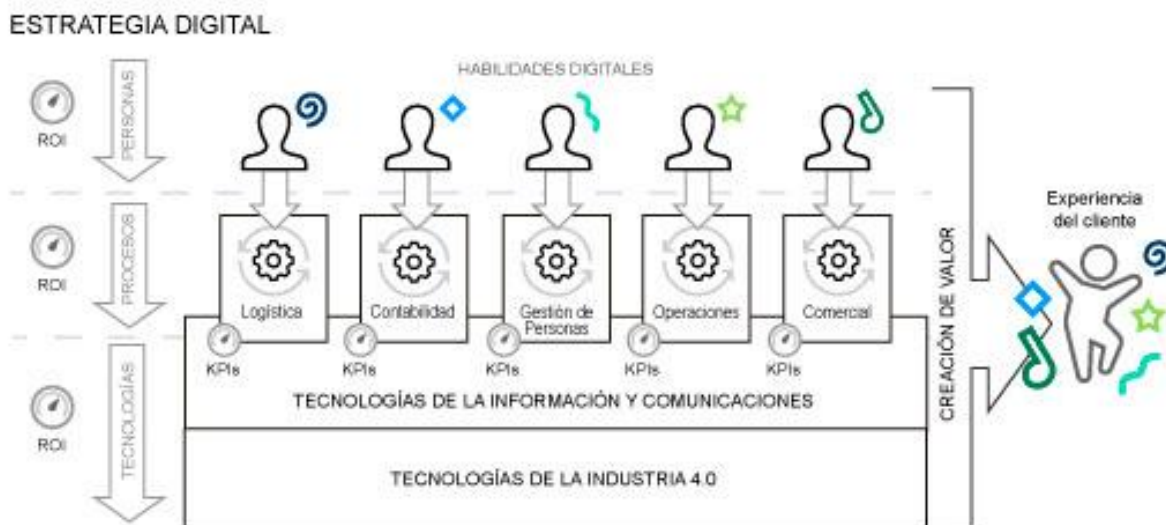
- **Flexible y adaptable.** Según las características y capacidades de las empresas. Por ejemplo, algunas manufactureras necesitarán desarrollar capacidades digitales bajo la necesidad de someter su operación a una reingeniería de procesos, mientras que otras empresas de comercio minorista deberán concentrar sus esfuerzos en digitalizar sus procesos de marketing.
- **Clara y comprensible.** Se encuentra diseñada de manera tal que las organizaciones productivas de distintos tamaños y actividades económicas puedan comprender desde los fundamentos básicos hasta los procesos más complejos como desarrollo de prototipos.
- **Equilibrada y graduable.** Considera las limitaciones de recursos y resistencia al cambio, para asegurar la continuidad de los objetivos del Plan de transformación Digital a lo largo del tiempo.

Para establecer una Estrategia Digital viable, nuestra *madurez digital y de sus sistemas de gestión* (Illera, 2006). De lo anterior, la *Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital* posee una aproximación de arquitectura empresarial, por lo cual se cimienta en tres capas (ver figura 2): *Personas, Procesos y Tecnologías*.

En un principio, recomienda una estrategia de **gestión de personas** para concientizar a los colaboradores y con esto comprometer su participación, disposición en adquirir habilidades digitales para la ejecución de los procesos y la aceptación de futuros cambios. Posteriormente, aborda una estrategia de **gestión de procesos** para evaluar la madurez y criticidad de los procesos del negocio para su digitalización. Después aplica una estrategia para la **gestión tecnológica**, sobre las TIC y aquellas las tecnologías de la Industria 4.0 (4IR) de alto aporte para el negocio.



Figura 2. Estrategia de la Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital – UREUS.



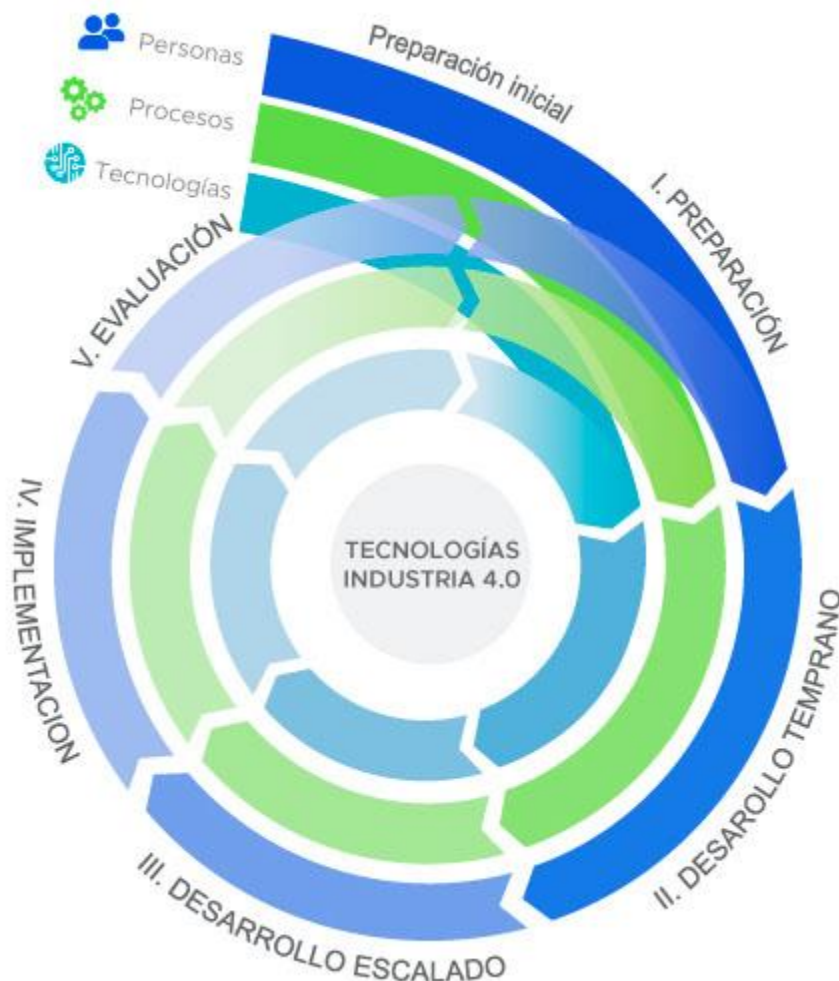
Adicionalmente, al elaborar las estrategias, los procesos y tecnologías en forma conjunta se aplica en forma temprana el indicador de *Retorno de la Inversión* (ROI) en todas las iniciativas y proyectos de digitalización. Asimismo, se promueve en la toda organización que los esfuerzos en Transformación Digital persigan los objetivos estratégicos de la empresa.

Nuestra metodología de implementación está diseñada bajo un flujo iterativo basado en el ciclo de mejora continua PDCA. Contempla cinco etapas ejecutadas en forma secuencial. Cada etapa alinea un conjunto de actividades pertenecientes a las principales áreas de gestión: Gestión de Personas, Gestión de Procesos y Gestión de Tecnologías (TI y tecnologías Industria 4.0) y las áreas de gestión de apoyo como la gestión de la calidad, gestión de proyectos, y gestión de riesgos entre otras. Lo anterior para concretar una estrategia digital que permita incorporar exitosamente las tecnologías de la Industria 4.0, lo que representa uno de los grandes desafíos.

La *Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital* de UREUS se divide en cinco fases incluidas en la figura 3 y que se describen a continuación.



Figura 3. Fases de la Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital - UREUS. Fuente: Ureus (2023).



- 1. Preparación:** Como fase temprana considera una preparación inicial o “de entrada”. Su objetivo principal es medir el *nivel de madurez digital* de la organización a partir de una herramienta de evaluación diseñada para este método de implementación. La medición se aplica sobre los tres elementos que integran este proceso (personas, procesos y tecnologías) a través de análisis interno, externo y comparativo. En esta fase se identifican las alianzas y proveedores estratégicos, los “líderes digitales”, elaboran en conjunto con la alta dirección y jefaturas de todas las áreas de la empresa el



Plan de Transformación Digital, que contiene las estrategias digitales y el portafolio de proyectos, que a su vez es la entrada de la siguiente fase. Definido el plan de transformación este es comunicado a la organización.

- 2. Desarrollo temprano:** La segunda fase permite abordar los proyectos del portafolio a partir de distintos criterios de priorización (oportunidades, aporte de valor, criticidad, nivel de riesgo, etc.) y su ponderación. Debido a la incorporación de nuevas tecnologías, los proyectos se ejecutan en forma ágil para adquirir experiencia y conocimiento, evaluar el impacto en los procesos y obtener logros rápidos a través de procesos racionalizados y prototipos. Las personas tienen una aproximación inicial con las nuevas tecnologías a través de pruebas de usabilidad y otras que permiten validar los prototipos y capacitar en forma simultánea. Al concluir se establece una hoja de ruta detallada para la siguiente fase.
- 3. Desarrollo escalado:** En esta fase los proyectos obtenidos en la fase de desarrollo temprano son validados y el personal es entrenado. A través de desarrollos iterativos las soluciones tecnológicas adquieren un grado de madurez que permite alcanzar requerimientos para un *producto mínimo viable* (MVP). La evaluación de personas, validación de procesos y aseguramiento de la calidad de la solución tecnológica determinarán su paso a la siguiente fase.
- 4. Implementación:** La nueva solución tecnológica es implementada en ambiente de producción. Las fases previas permiten ejecutar un proyecto mediante metodologías ágiles minimizando los riesgos y garantizando niveles de calidad aceptables. Los procesos actualizados se ejecutan sobre una base tecnológica renovada y se realiza en forma permanente el seguimiento de su ejecución. Las personas preparadas previamente para el cambio pueden realizar correctamente sus tareas. La capa TI captura los datos de la operación y está preparada para la gestión de incidentes relacionados a dicho cambio.
- 5. Evaluación:** En esta última etapa de la iteración se captura el conocimiento adquirido por los colaboradores, los indicadores de procesos son controlados mediante técnicas de análisis de datos avanzadas. A partir de los resultados se realiza un proceso de toma de decisiones transversal sobre los tres elementos, los cuales serán el input para la fase “Preparación” de la siguiente iteración. Esto permite adoptar una filosofía “data-driven-design” a lo largo de las siguientes iteraciones del método de implementación.



Debido a la variabilidad en los tiempos de ejecución de cada proyecto, estos tendrán sus propias iteraciones, pero al redefinir las estrategias se debe evaluar como su desempeño influye en la ejecución de otros proyectos debido a su dependencia y la necesidad de armonizar las fechas de entrega.

9. Prototipado: Actividad clave para la adopción de las Industrias 4.0

El prototipado es una actividad clave que consiste en modelar la solución final y realizar pruebas sobre determinados atributos sin necesidad de construir la solución en su totalidad. Realizar pruebas en un modelo temprano de una innovación tecnológica permite reducir incertidumbre sobre todo al adoptar nuevas tecnologías desconocidas. Para llevarlo a cabo, se elabora un prototipo del producto final a partir del documento de especificación de requisitos. Dependiendo del tipo de solución se crean interfaces de usuario, interfaces de hardware, etc. El prototipo puede ser de baja o alta fidelidad dependiendo de la estrategia establecida.

En esta actividad se pueden combinar distintas metodologías de prototipado para el diseño y desarrollo de la solución. Al finalizar se debe obtener un prototipo funcional que no incluya todos los requisitos incluidos en la documentación de especificación de requisitos de la solución tecnológica.

10. Medición del avance en el proceso de Transformación Digital

Medir el éxito y el progreso de un proceso de Transformación Digital en las empresas representa un desafío debido a las diferencias en su naturaleza, tamaño, estructura, etc. Las métricas se deben centralizar y simplificar porque la Transformación Digital es transversal a todas las áreas de la empresa, además deben ser fáciles de comprender y contribuir con una rápida y correcta toma de decisiones. Por lo general, las empresas inicialmente requieren responder:

- ¿En qué punto del trayecto digital nos encontramos?
- ¿De qué forma llegaremos hasta allá?
- ¿Cuál es el beneficio de alcanzar nuestra meta?
- ¿Los modelos utilizados actualmente son lo suficientemente ágiles y flexibles?



- ¿Cómo se integra la estrategia digital con la general?
- ¿Tenemos en cuenta a las personas y los equipos?
- ¿Cuál es el retorno de las inversiones digitales realizadas a la fecha?

Para responder las interrogantes anteriores entre los principales indicadores de Transformación Digital se encuentran:

- **Crecimiento de Ingresos.** Monitorea cambios en ventas, ganancias y en general, en los ingresos para evaluar el impacto de las iniciativas digitales en el resultado final.
- **Reducción de Costos.** Mide cambios en los costos operativos, utilización de recursos y optimización de procesos.
- **Satisfacción y Experiencia del Cliente.** Analiza la retroalimentación de los clientes, a través de métricas relevantes para evaluar las mejoras en la satisfacción del cliente y la experiencia general del usuario.
- **Tasa de Adopción Digital.** Rastrea la adopción de nuevas herramientas digitales, sistemas y plataformas por parte de los empleados y los clientes para evaluar cuán bien la organización está adoptando los cambios digitales.
- **Tiempo de Lanzamiento al Mercado.** Mide el tiempo que lleva desarrollar, lanzar y entregar nuevos productos o servicios al mercado. Una transformación digital exitosa debería agilizar estos procesos.
- **Productividad de los Colaboradores.** Evalúa cambios en la productividad y la colaboración de los empleados a través de métricas como tasas de finalización de proyectos, eficiencia en tareas y efectividad en la comunicación.
- **Innovación y Agilidad.** Monitorea la frecuencia y la tasa de éxito de las iniciativas de innovación, así como la capacidad de la organización para cambiar de dirección y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.
- **Desarrollo de Habilidades Digitales.** Evalúa la mejora de las habilidades digitales entre los empleados a través de capacitación, certificaciones y competencia en el uso de nuevas tecnologías.
- **Rendimiento de la Infraestructura de TI.** Mide el rendimiento, el tiempo de actividad y la confiabilidad de los sistemas y la infraestructura de TI para asegurarte de que puedan respaldar las iniciativas digitales de manera efectiva.
- **Ciberseguridad y Gestión de Riesgos.** Evalúa la capacidad de la organización para gestionar las amenazas de ciberseguridad y mitigar los riesgos asociados con la transformación digital.



- **Marketing Digital.** Rastrea los cambios en el compromiso en línea, el tráfico del sitio web, el alcance en las redes sociales y la efectividad de las campañas de marketing digital.
- **Resiliencia Operativa.** Mide la capacidad de la organización para mantener las operaciones durante interrupciones, como fallas tecnológicas o incidentes de ciberseguridad.
- **ROI en Inversiones Digitales.** Calcula el retorno de la inversión en iniciativas digitales comparando los costos de implementación con los beneficios resultantes.

Es importante adaptar estos indicadores a los objetivos específicos de tu negocio, industria y contexto. Monitorear y analizar regularmente estos indicadores puede proporcionar ideas sobre la efectividad de tus esfuerzos de transformación digital y ayudar a guiar mejoras adicionales.

11. Somos tú aliado estratégico en este proceso de transformación.

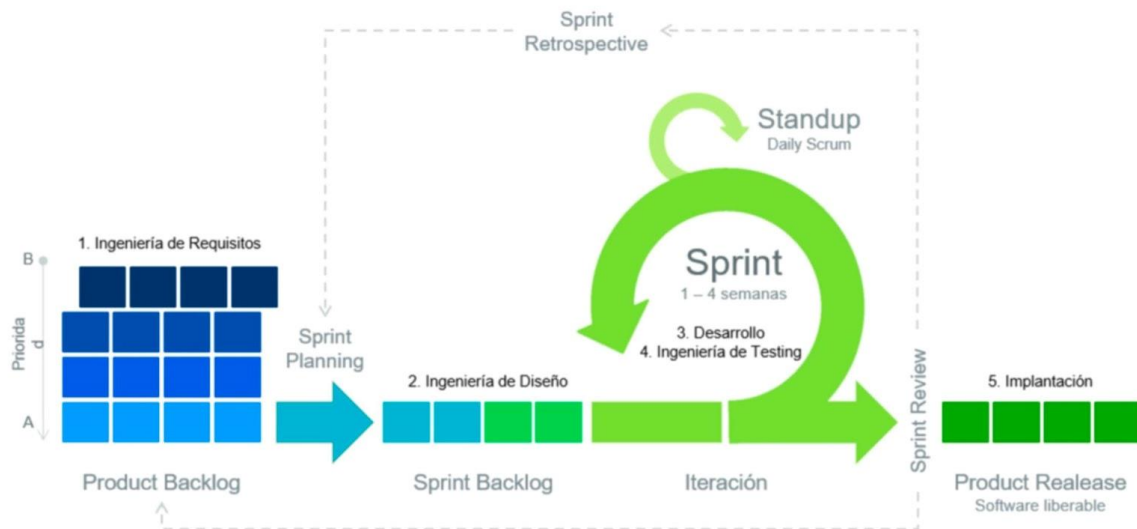
Son 17 años de experiencia en el ámbito tecnológico los que nos respaldan, en los que hemos desarrollado soluciones tecnológicas para más de 180 empresas como la Asociación de Aseguradores de Chile A.G (AACH), Metlife, Citigroup, Cesmec, Intertek Labs & Testing, Isatec, Copec, Soldaduras Soltec y MKS Industrial entre tantas otras. Durante este, hemos perfeccionado nuestro enfoque para convertirnos en líderes en la implementación colaborativa de soluciones que impulsen el crecimiento y la evolución empresarial.

Nuestra *Metodología Colaborativa para la Implementación de la Transformación Digital* es una filosofía arraigada en la adaptabilidad y en la personalización de soluciones. Comprendemos que cada organización es única, con necesidades y desafíos específicos. Por esta razón, nuestro enfoque incorpora un conjunto de servicios y herramientas, diseñadas con buenas prácticas ajustables, con el fin de abordar las particularidades de empresas de distintos tamaños, industrias y niveles de madurez digital.

Al adoptar la metodología Scrum (figura 4) para la gestión de nuestros proyectos, estamos comprometidos en ofrecer resultados rápidos y eficientes. Trabajamos codo a codo con nuestros clientes en un proceso colaborativo que promueve la agilidad y la flexibilidad, garantizando así que cada proyecto sea un paso firme hacia una Transformación Digital exitosa.



Figura 4. Aplicación de Scrum al proceso de Ingeniería de Software. Fuente: Ureus (2020).



Para facilitar aún más esta colaboración, contamos con una *Extranet* que pone a disposición de nuestros clientes, un espacio de comunicación y herramienta de apoyo para la gestión de proyectos. Desde esta plataforma, nuestros clientes pueden realizar el control y seguimiento de cada etapa de sus proyectos, compartir requerimientos y establecer un diálogo directo con nuestro equipo, fortaleciendo la transparencia y la cohesión en todo momento.

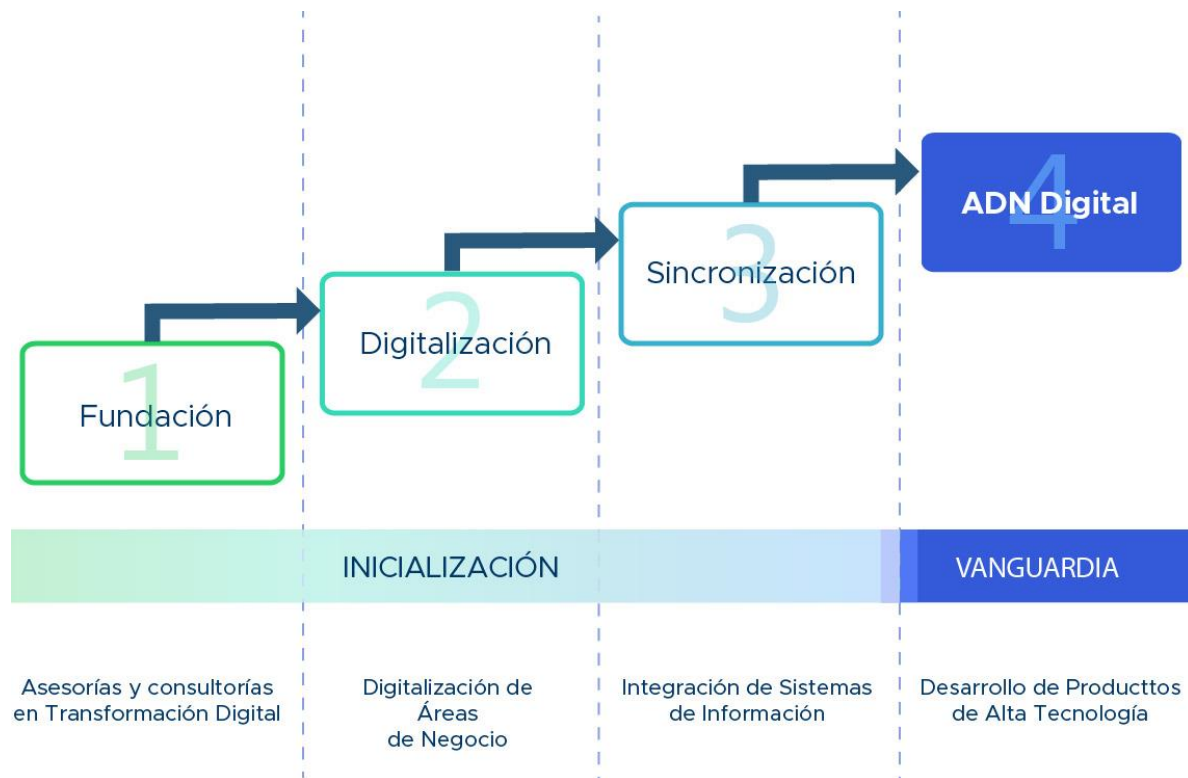
En el emocionante viaje hacia la Transformación Digital, nuestro compromiso es claro: brindar soluciones tecnológicas a medida que no sólo aborden los retos del presente, sino que también sienten las bases para un futuro empresarial sólido y exitoso.

Ejecutar el portafolio de proyectos de un *Plan Estratégico Digital* implica la gestión de muchos proyectos en tiempos reducidos, por lo cual se debe abordar un esquema ágil, como lo es la metodología Scrum. La clave es que en los procesos ágiles se entrega valor constantemente y se recibe retroalimentación durante todo el proyecto. Los proyectos se dividen en fases dinámicas llamadas "Sprints". Tras cada Sprint, los equipos reflexionan, evalúan y ajustan la estrategia para el siguiente sprint. Esto permite adaptarse ágilmente a los cambios y mejorar continuamente.



De lo anterior nuestra oferta de **Servicios Informáticos para la Transformación Digital** se alinean a las etapas de la Transformación Digital. (Figura 5).

Figura 5. Servicios de Ureus en etapas de la Transformación Digital. Fuente: Elaboración propia.



¡Hablemos de tu proyecto de
Transformación Digital!

+56 9 3101 9161 | +56 2 2264 1097

comercial@ureus.cl

Referencias

Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016, July). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *2016 IEEE congress on evolutionary computation (CEC)* (pp. 5309-5316). IEEE.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Butt, J. A Strategic Roadmap for the Manufacturing Industry to Implement Industry 4.0. *Design 2020*, 4, 11.

Illera, C. R. (2006). *Dirección de la producción: estrategias*. EDITORIAL RAMÓN ARECES.



UREUS

TRANSFORMACION DIGITAL



Certified by
ABS Quality Evaluations
AN ABS GROUP COMPANY