



BIENVENIDO AL WEBINAR DE BOC GROUP





Primeros pasos en BPM

Factores clave para implementar
BPM con éxito en su organización



Moderador y Presentador



MODERADORA

DIANA VICENTE
CONSULTORÍA Y FINANZAS



PRESENTADOR

DAVID ORENSANZ
CONSULTOR BPM



Puntos destacados y tema principal

Respuestas a las siguientes preguntas y más:

- ▶ ¿Cómo puede la implantación de mejores prácticas de gestión de procesos en su organización ayudar a lograr los resultados deseados?
- ▶ ¿Qué pasos debe seguir para tener éxito en la gestión de procesos?

Como:

- ▶ Descubra más sobre el **modelo de proceso** de BOC Group y el **ciclo de vida de la gestión por procesos**,
- ▶ **Demo en vivo** del paquete de Business Process Management **ADONIS**.



Acerca de BOC Group

- 🌐 Oficinas y partners por todo el mundo
- 👤 Productos, Consultoría, Formación
- 🎯 0% Outsourcing, 100% BOC Group
- ★ Más de 20 años de experiencia



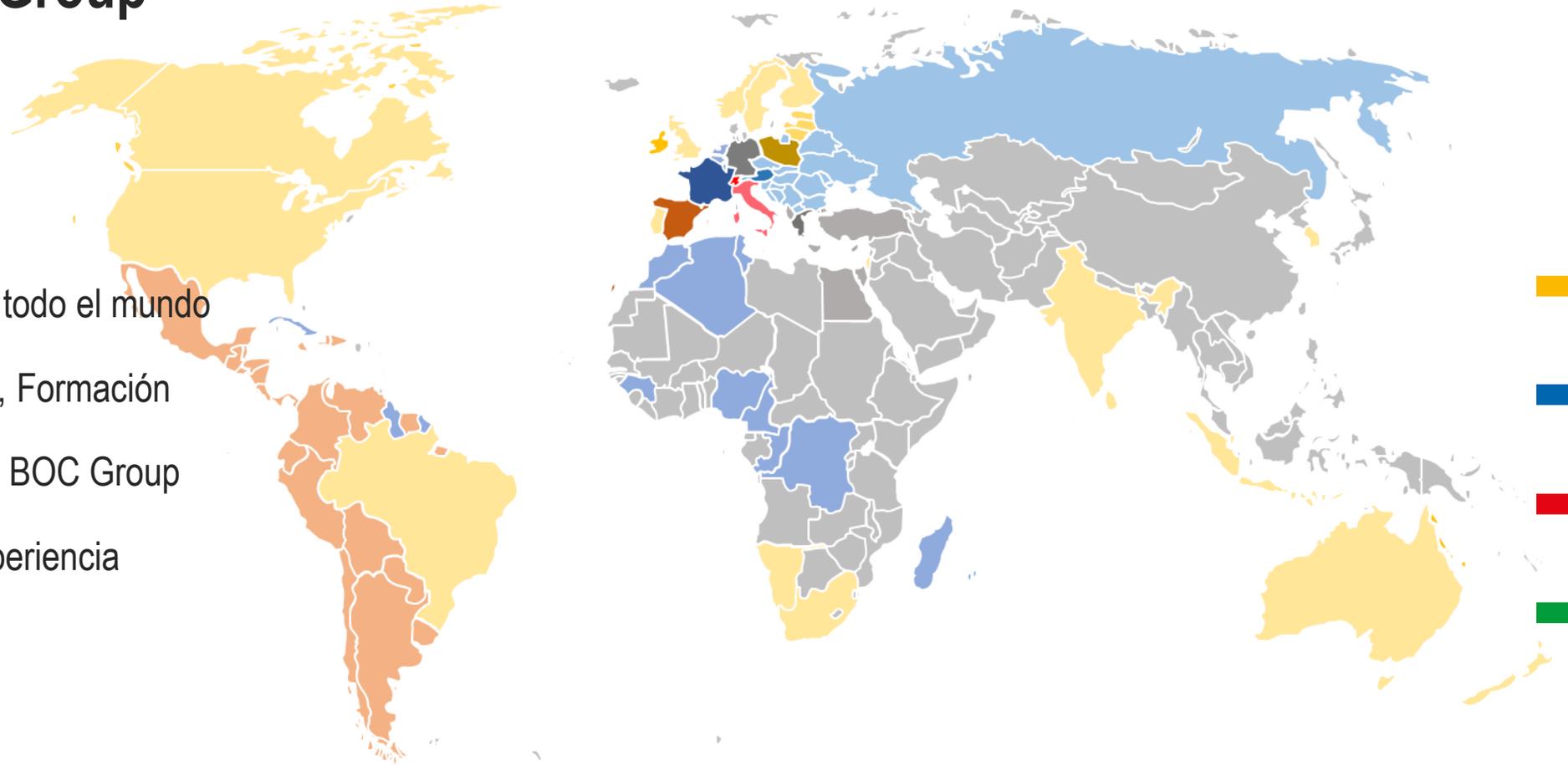
EMPLOYEES
230+
in 8 Countries

CUSTOMERS
1.000+
in 50+ Countries

PARTNERS
90+
in 25+ Countries

Acerca de BOC Group

- 🌐 Oficinas y partners por todo el mundo
- 👤 Productos, Consultoría, Formación
- 🎯 0% Outsourcing, 100% BOC Group
- ★ Más de 20 años de experiencia

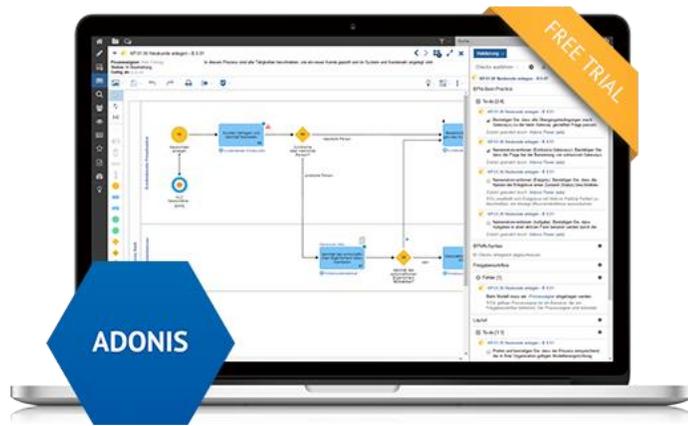


COMUNIDAD DE USUARIOS
90.000+
en 120+ países

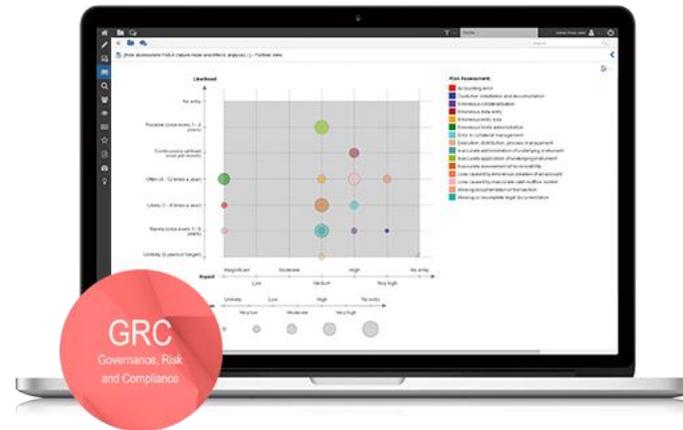
INSTALACIONES
35.000+
en 80+ países

PROYECTOS
5.000+
en 20+ años

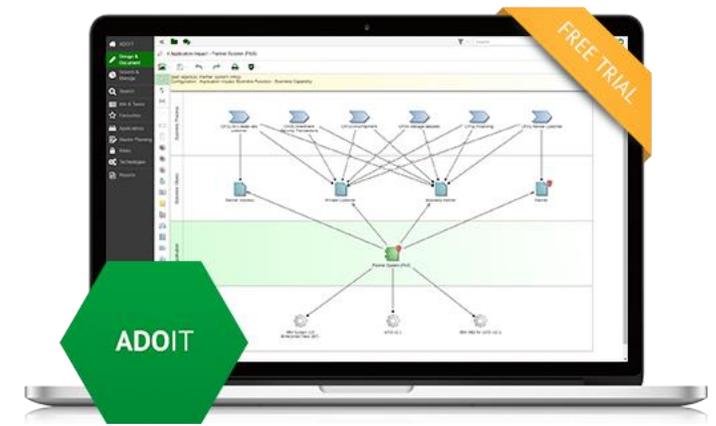
BOC MANAGEMENT OFFICE – Facilitando la Transformación del Negocio & IT



**BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT**



**GOVERNANCE, RISK
& COMPLIANCE**



ENTERPRISE ARCHITECTURE

📄 100% web

★ Uso simple e intuitivo

➡ Vistas específicas & dashboards

📊 Potentes análisis e informes

🌿 Escenarios ampliables

⚙️ Configuración flexible

✍️ Integración perfecta con otras herramientas

💬 Comunicación avanzada y colaboración

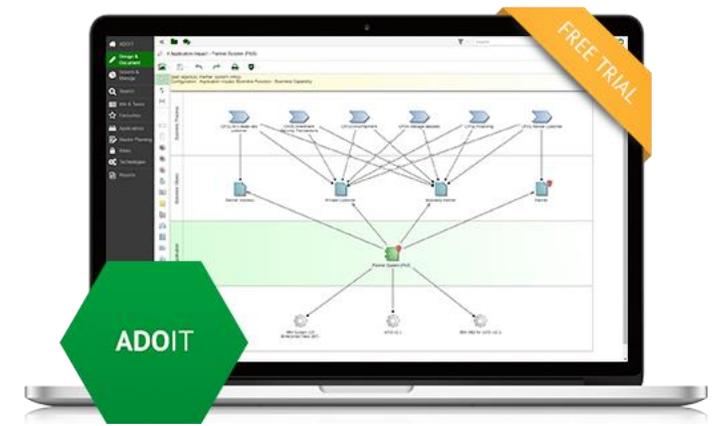
BOC MANAGEMENT OFFICE – Facilitando la Transformación del Negocio & IT



**BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT**



**GOVERNANCE, RISK
& COMPLIANCE**



ENTERPRISE ARCHITECTURE



Conoce nuestra oferta en www.boc-group.com

 **CONSULTING**

 **TRAINING**

 **SUPPORT**

Valoración de Clientes & Analistas

- ▶ **Líder en herramientas de Arquitectura Empresarial**, The Forrester Wave™: "Enterprise Architecture Management Suites, Q2 2017"
- ▶ Posicionada en el **Cuadrante Mágico de Gartner 2017** para Herramientas de Arquitectura Empresarial
- ▶ **Gartner Market Guide para Enterprise Business Process Analysis**: Proveedor representativo para ADONIS
- ▶ ADOIT aparece en el **informe OVUM "On the Radar"**



OBTENGA MÁS OPINIONES ONLINE





Primeros pasos en BPM

Factores clave para implementar
BPM con éxito en su organización

Contenido de hoy – Qué puede esperar

1

La tecnología del Management Office de BOC Group como soporte

La nueva generación para la Gestión por Procesos, GRC y Arquitectura Empresarial

2

Motivación

Por qué una gestión de procesos de negocio "estructurada"

3

El Process Management Lifecycle (PMLC)

¡Un modelo por procedimiento no puede ser doloroso!

4

Las fases del ciclo de vida de la gestión de procesos en detalle

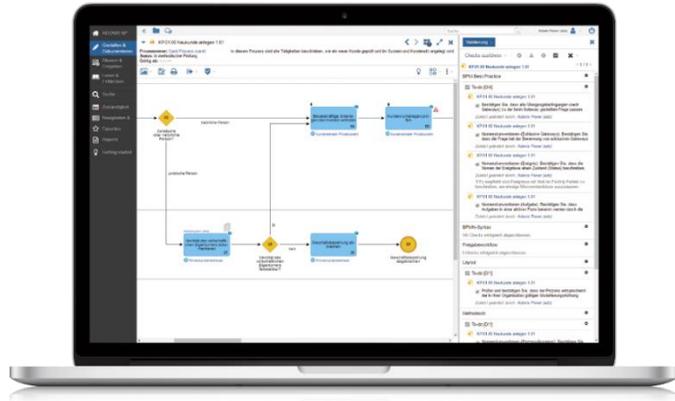
Explicaciones, niveles de madurez y mejores prácticas



El Management Office de BOC Group

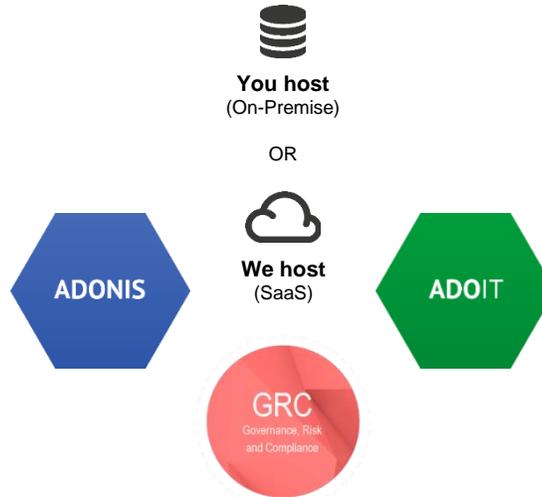
La nueva generación para la Gestión por Procesos, GRC y Arquitectura Empresarial

AUDIT-READY



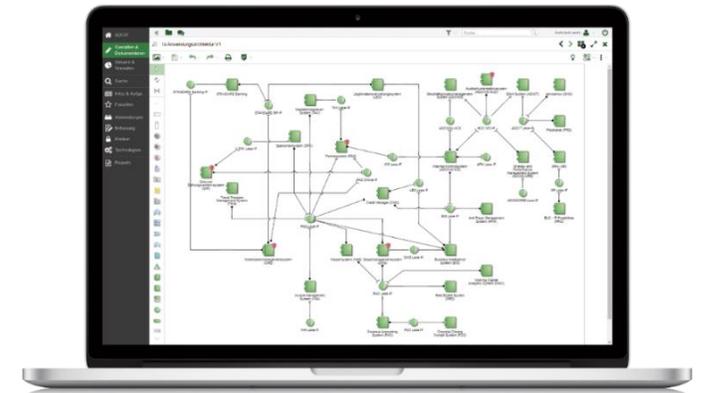
Gestión de Procesos de Negocio con ADONIS

- ✓ Gestión de procesos de negocio estratégicos y operativos
- ✓ BPMN 2.0, "BPMN apto para el negocio"
- ✓ Mapas de procesos
- ✓ Alineación de negocio y TI, ITIL
- ✓ Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
- ✓ Análisis y Optimización



Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

- ✓ Registro de catálogos de riesgos
- ✓ Registro de catálogos de control
- ✓ Evaluación de riesgos, incluida la historización y los flujos de trabajo
- ✓ Evaluación de controles, incluida historización y flujos de trabajo
- ✓ Implementación de controles

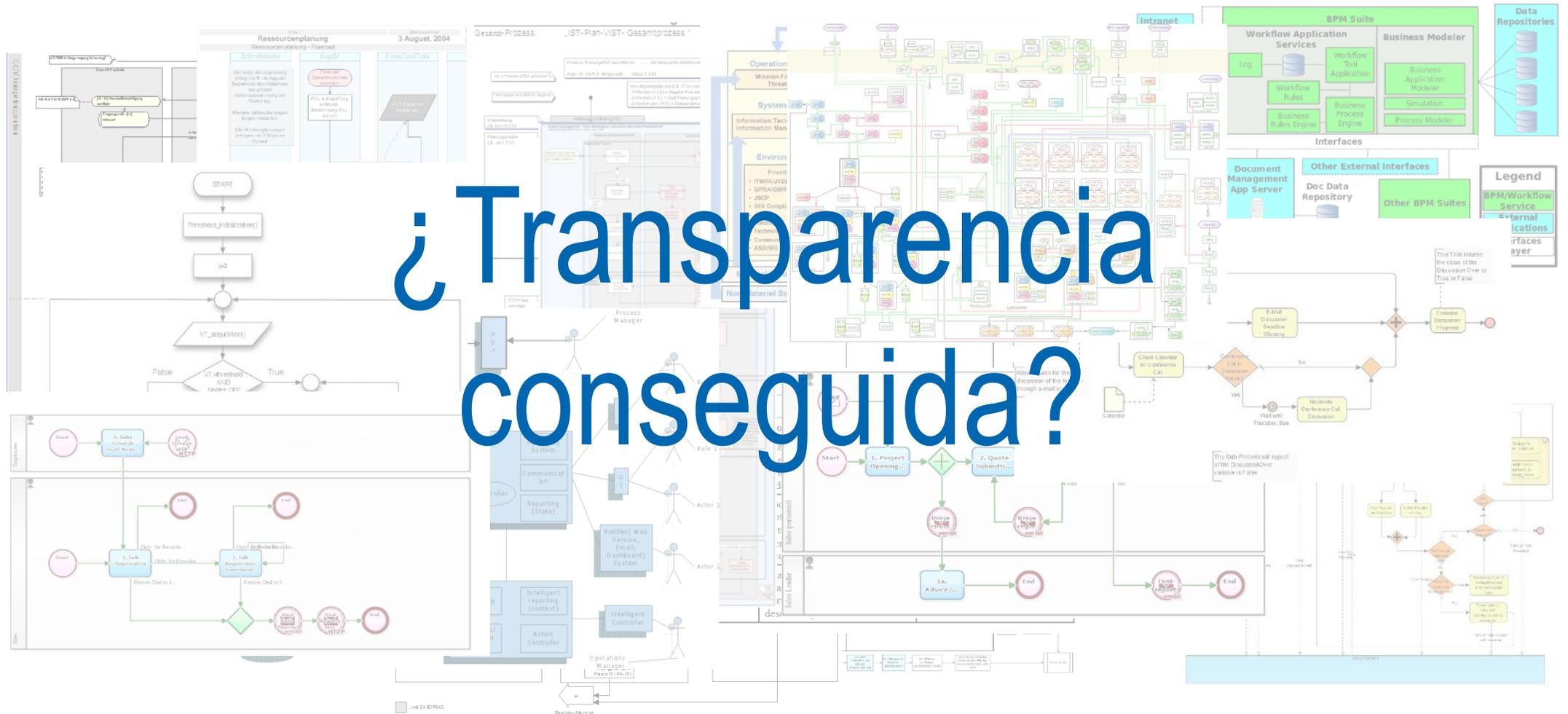


Arquitectura Empresarial con ADOIT

- ✓ Arquitectura Empresarial
- ✓ TOGAF
- ✓ Gestión de Capacidades
- ✓ Gestión de arquitectura de negocios, servicios y tecnología
- ✓ Planificación, recopilación de datos y gobierno

Pensamiento de Silo vs. Integración de Sistemas de Gestión

Status Quo: La falta de directrices deja demasiado margen para la interpretación individual

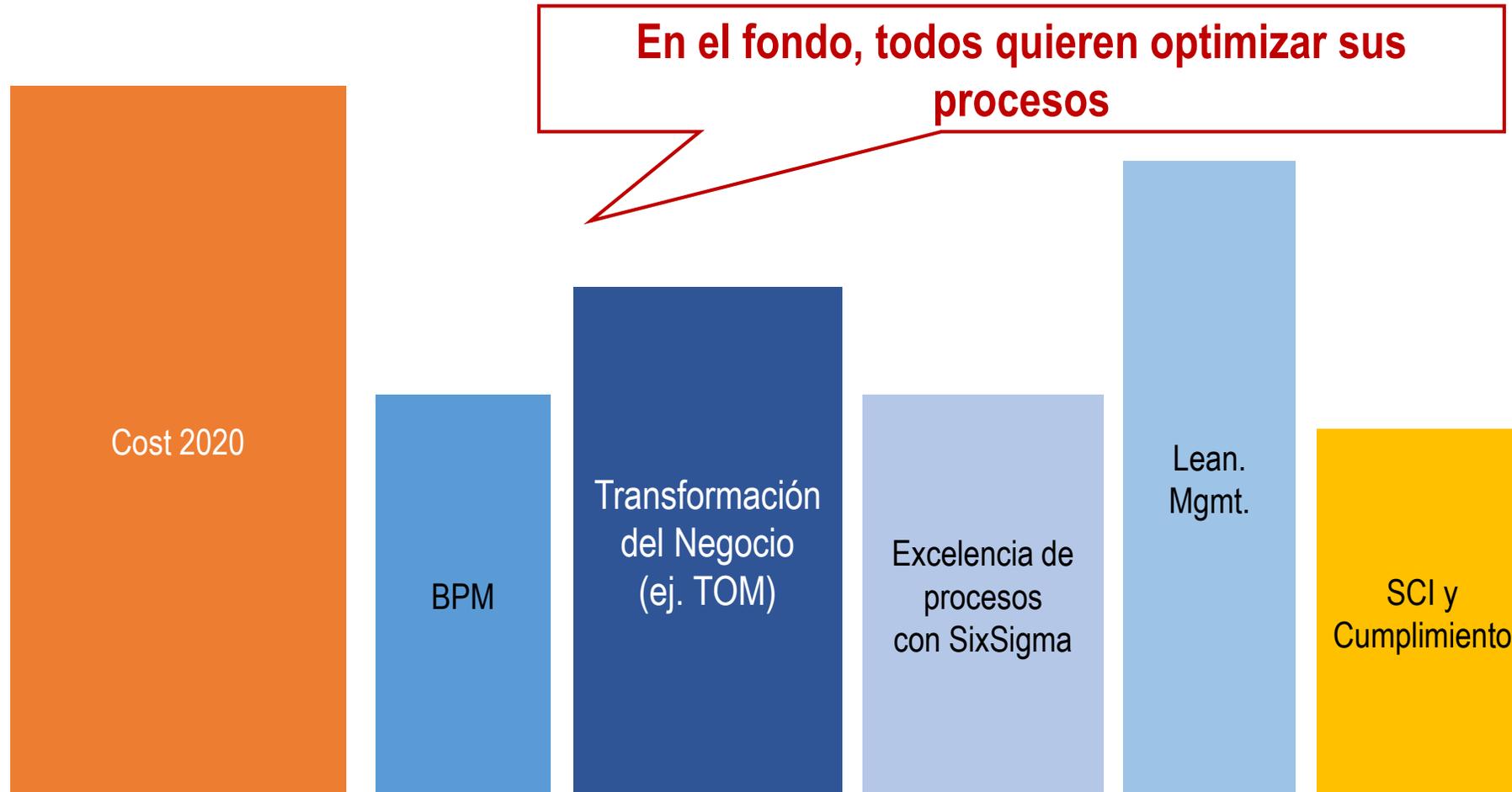


¿Transparencia conseguida?



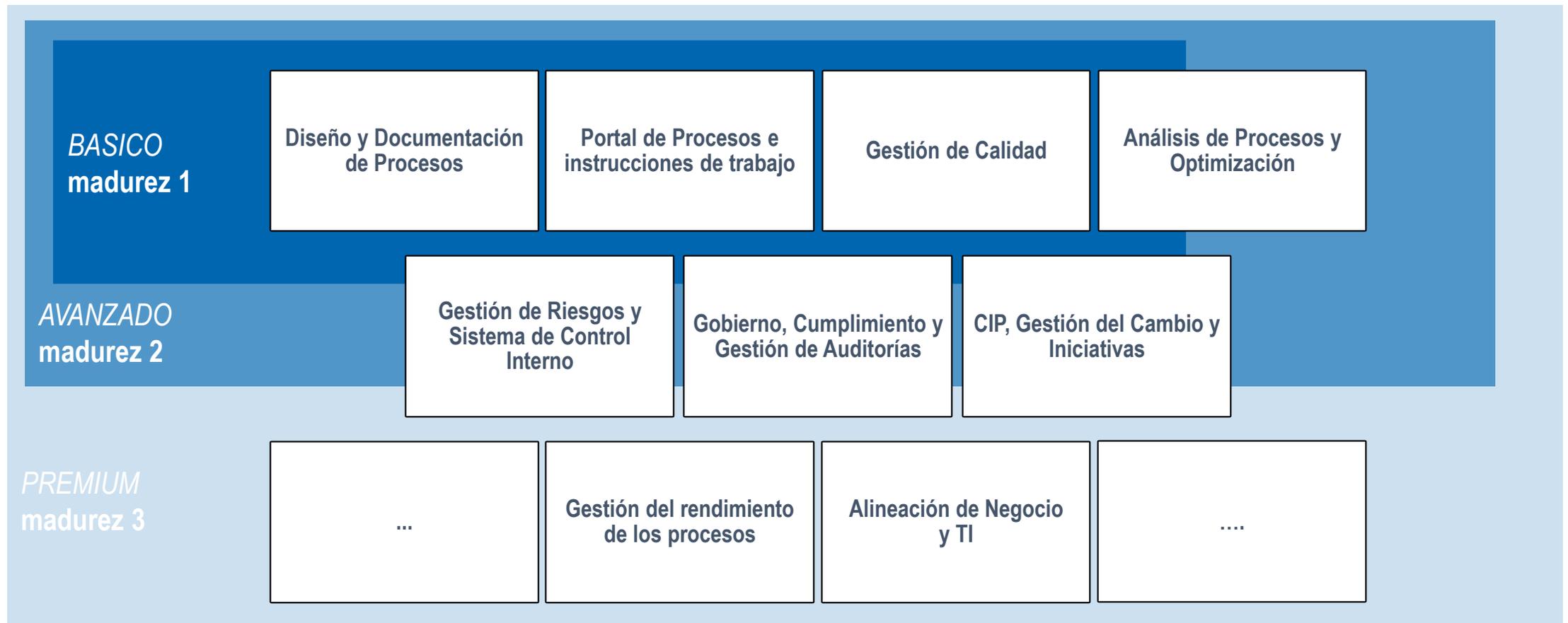
Pensamiento de Silo vs. Integración de Sistemas de Gestión

Status Quo: Silos en los proyectos o en las iniciativas



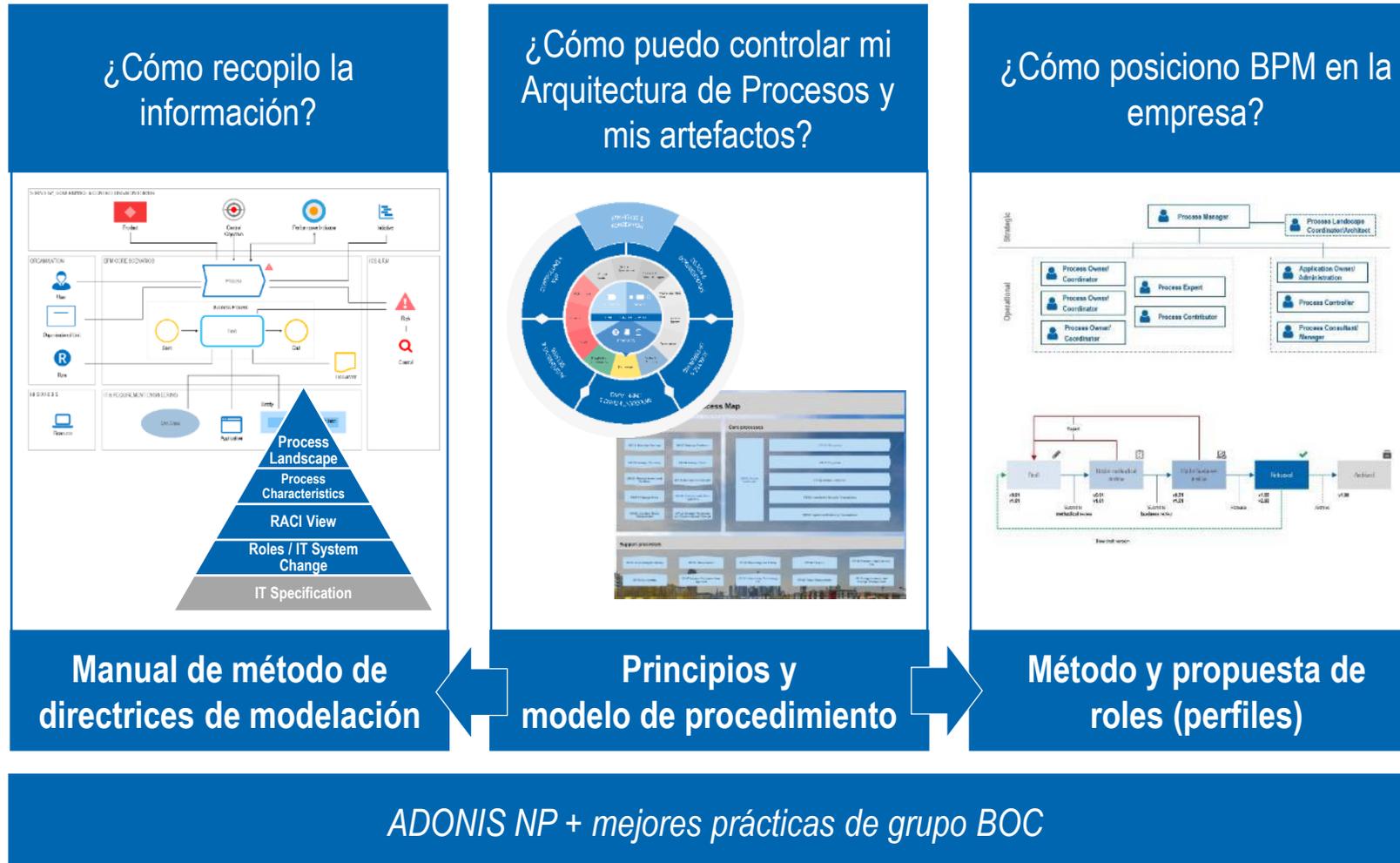
Establecer prioridades al comienzo

- ▶ Con el fin de aumentar la aceptación de la gestión de procesos en las empresas y para proporcionar beneficios adicionales, tiene sentido alinear la gestión del proceso con los **departamentos principales** y sus **prioridades** con el fin de llegar a **todos los grupos de interés**.



¿Cómo inicio mi Iniciativa de Gestión de Procesos

Conceptos básicos importantes para la introducción de la gestión de procesos



ADONIS NP + mejores prácticas de grupo BOC

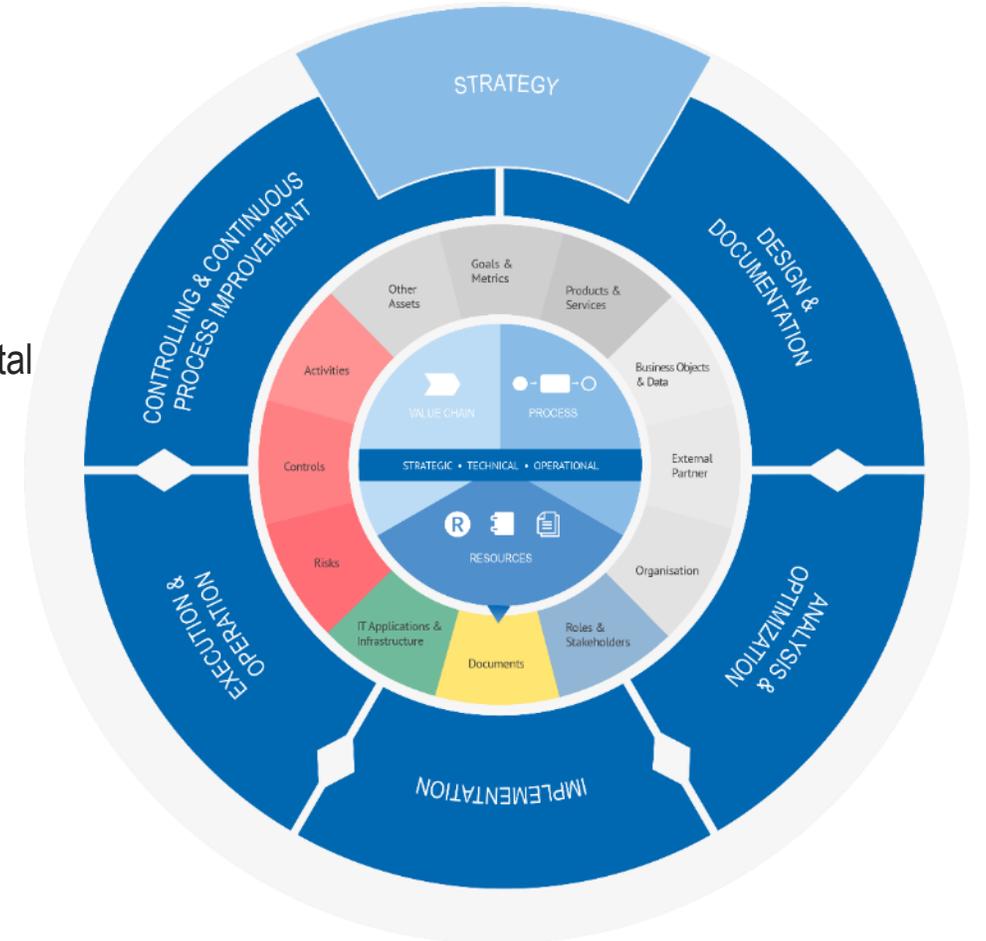
Un modelo de procedimiento nunca puede doler

El Ciclo de Vida de la Gestión por Procesos (PMLC)

- ▶ Las condiciones iniciales y los objetivos corporativos están sujetos a cambios constantes:
 - ▶ Necesidad de **revisar de manera continua** y **ajustar** los procesos de negocio
 - ▶ Para ello, es recomendable un modelo de **procedimiento cíclico**, tal como el **Ciclo de Vida de la Gestión por Procesos**.

El ciclo de vida de la Gestión por Procesos

- ▶ Permite una ...
 - ▶ ... **mejora continua** de los procesos en toda la empresa
 - ▶ ... extensión de **propuestas de mejores prácticas**



Estrategia de Gestión de Procesos

- El desarrollo de un marco y sus prioridades
- Organización de Gestión de Procesos
- Definición y puesta a punto del Modelo de Procedimiento
- Definición de los objetivos de gestión de procesos



BÁSICO
madurez 1
 = Requisitos mínimos

- ✓ Desarrollar un concepto de **rol** y definir el modelo de **procedimiento**
- ✓ Definición de **los modeladores de procesos y documentalistas**
 + Al menos la definición de una **persona de contacto por proceso** en el segundo nivel del mapa
- ✓ **Coordinación del contenido** de la Creación y la Modelación
- ✓ Definir las **normas mínimas de modelado** absolutas para los modelos de flujo de trabajo
- ✓ Tener una **Estrategia de Gestión de Procesos** definida

Siguientes niveles de madurez

AVANZADO
madurez 2

- ✓ Definir e integrar el concepto de **los responsables del proceso** en la organización
- ✓ Identificación de **estrategias de conflictos potenciales** entre una organización estructurada o de procedimiento
- ✓ Construir o mantener una **Oficina BPM / Centro de Excelencia BP**
- ✓ Etc.

PREMIUM
madurez 3

- ✓ Implantación de un **Comité de control**
- ✓ Fijar **objetivos de procesos** en la organización
- ✓ Etc.

Fase 2: Diseño y Documentación

- Recopilar información para la documentación del estado actual
- Modelación, documentación y mantenimiento de los procesos actuales
- Recopilación y estructuración de los activos más importantes: Roles, documentos, Sistemas Informáticos



BASICO
madurez 1
 = Requisitos mínimos

- ✓ Mapa de Procesos de la compañía a **1er nivel +** Procesos clave en el **2º nivel**
- ✓ Modelo de Procedimientos seleccionados en **BPMN**
- ✓ **Estructurar y Mantener** sus activos básicos
- ✓ **Asignar sus activos básicos** a sus procesos correctamente
- ✓ Cumplir con las **directrices de modelado** básicas

Siguientes niveles de madurez

AVANZADO
madurez 2

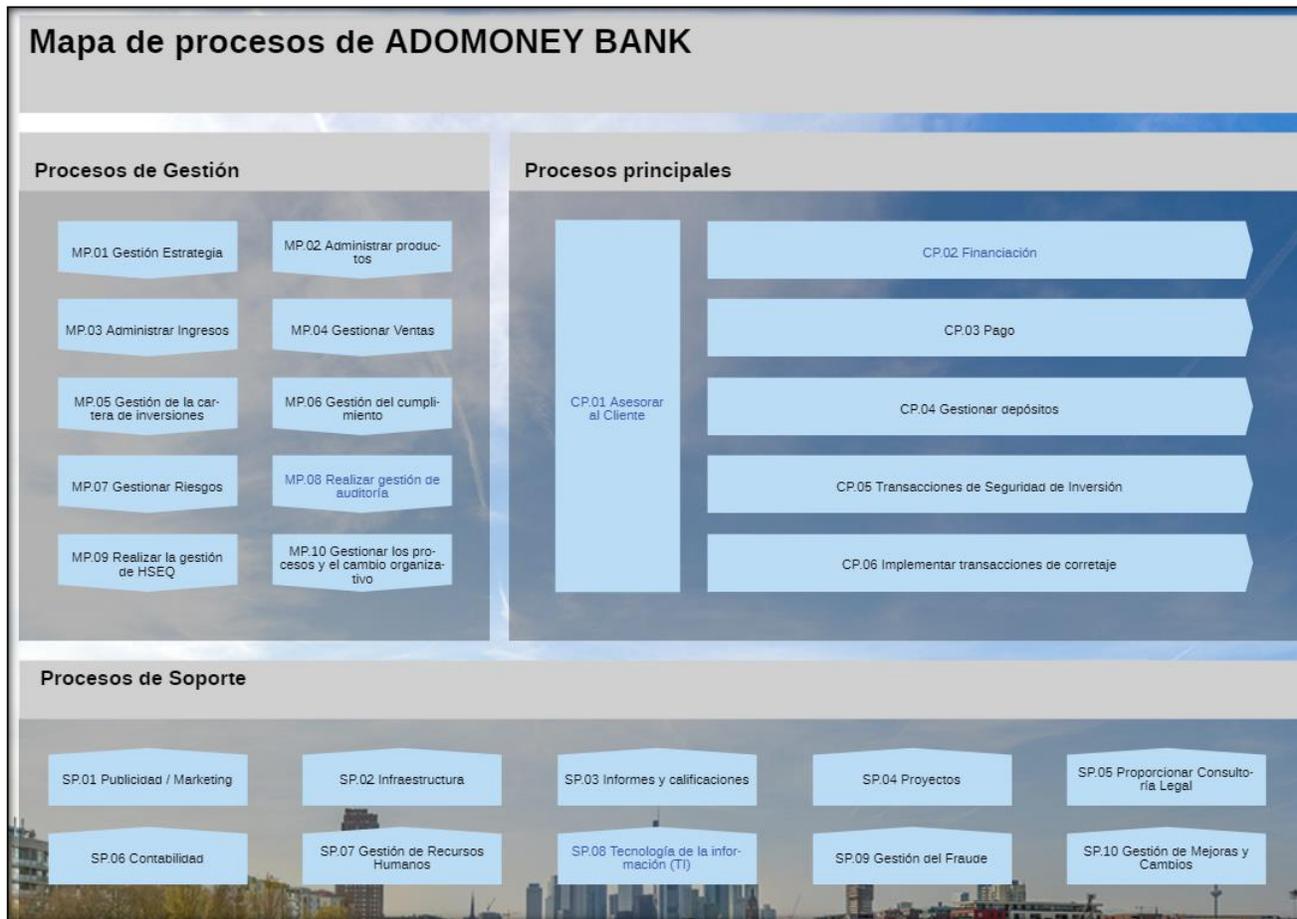
- ✓ Participación de otros **grupos de interés** en la modelación de procesos – esfuerzos de creatividad **colaborativos**
- ✓ Capturar activos de sistemas de gestión “relacionados”: **Riesgos y Controles**
- ✓ Promover **directrices de modelación** y **especificaciones de documentación**
- ✓ Etc.

PREMIUM
madurez 3

- ✓ Extensión de los procesos con activos de otros sistemas de gestión (p.ej **Objetivos de control**)
- ✓ Integración de **puntos de vista estratégicos** en el mapa de procesos (**Concepto TOM**)
- ✓ El alcance y la amplitud de la repositorio de activos va más allá del **clásico enfoque de proceso**
- ✓ Etc.

Mejor Práctica: Definir el mapa de procesos

Primer Nivel de un mapa de procesos: Mapa de procesos de referencia para un banco



Representación de todos los tipos de procesos esenciales

Estructurado por:

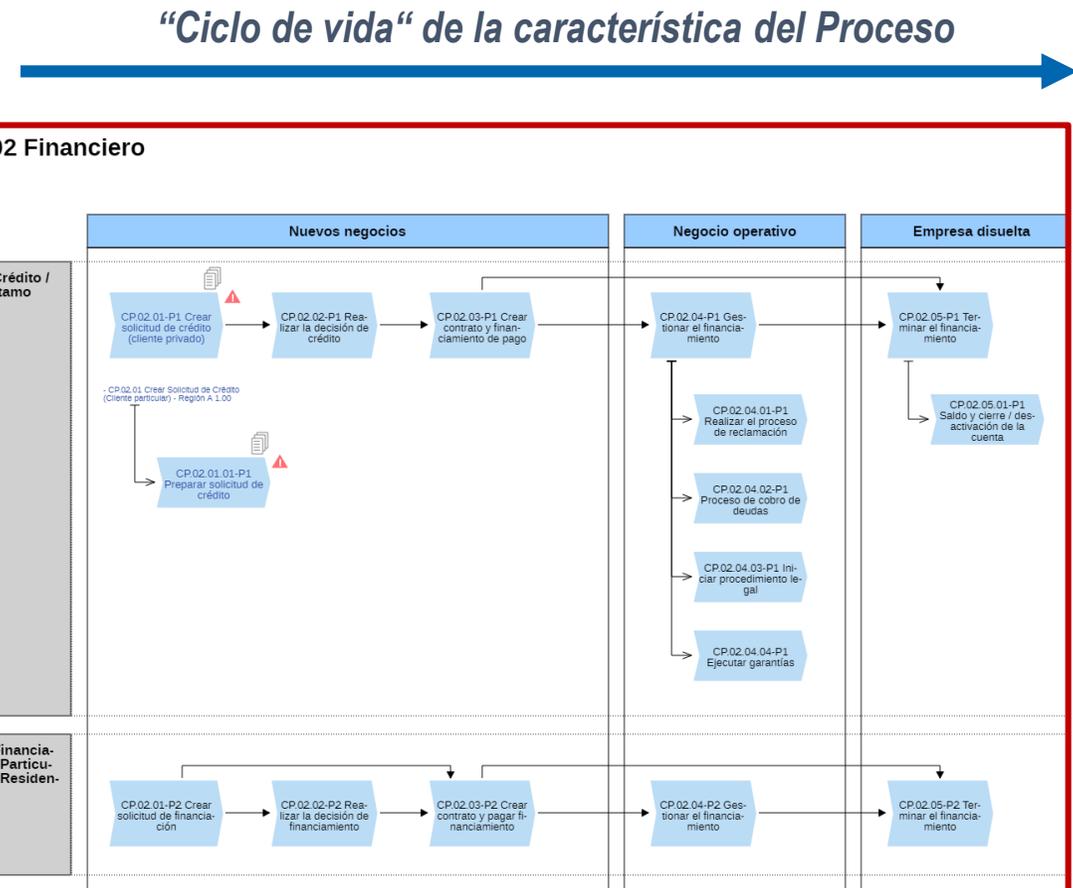
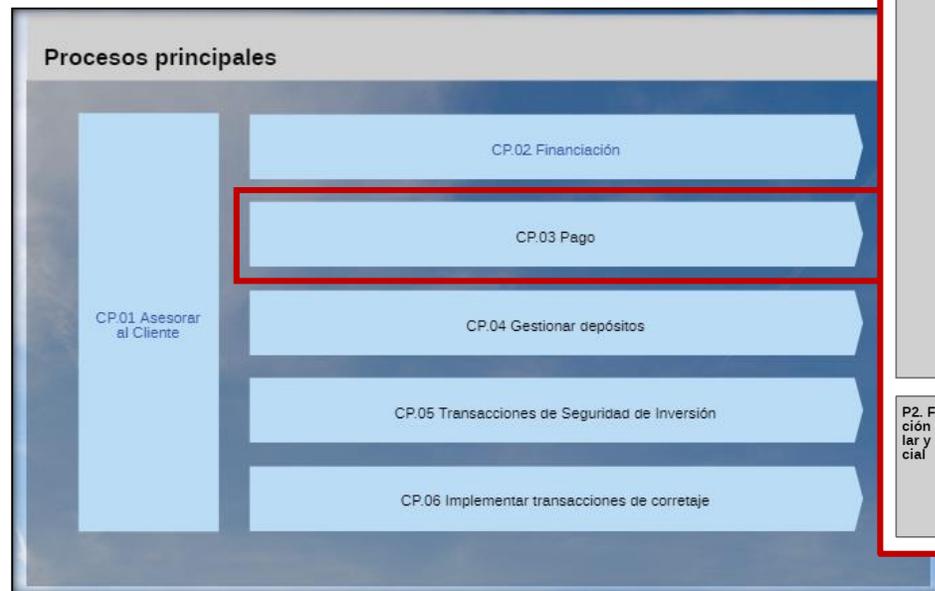
- ▶ **Procesos estratégicos**
- ▶ **Procesos de negocio**
- ▶ **Procesos de Soporte**

Mejor Práctica: Definir el mapa de procesos

Otros niveles de un mapa de procesos de referencia: mapa de procesos de referencia de un banco

Representación de la cadena de valor → En el segundo nivel de acuerdo a 2 dimensiones o determinantes:

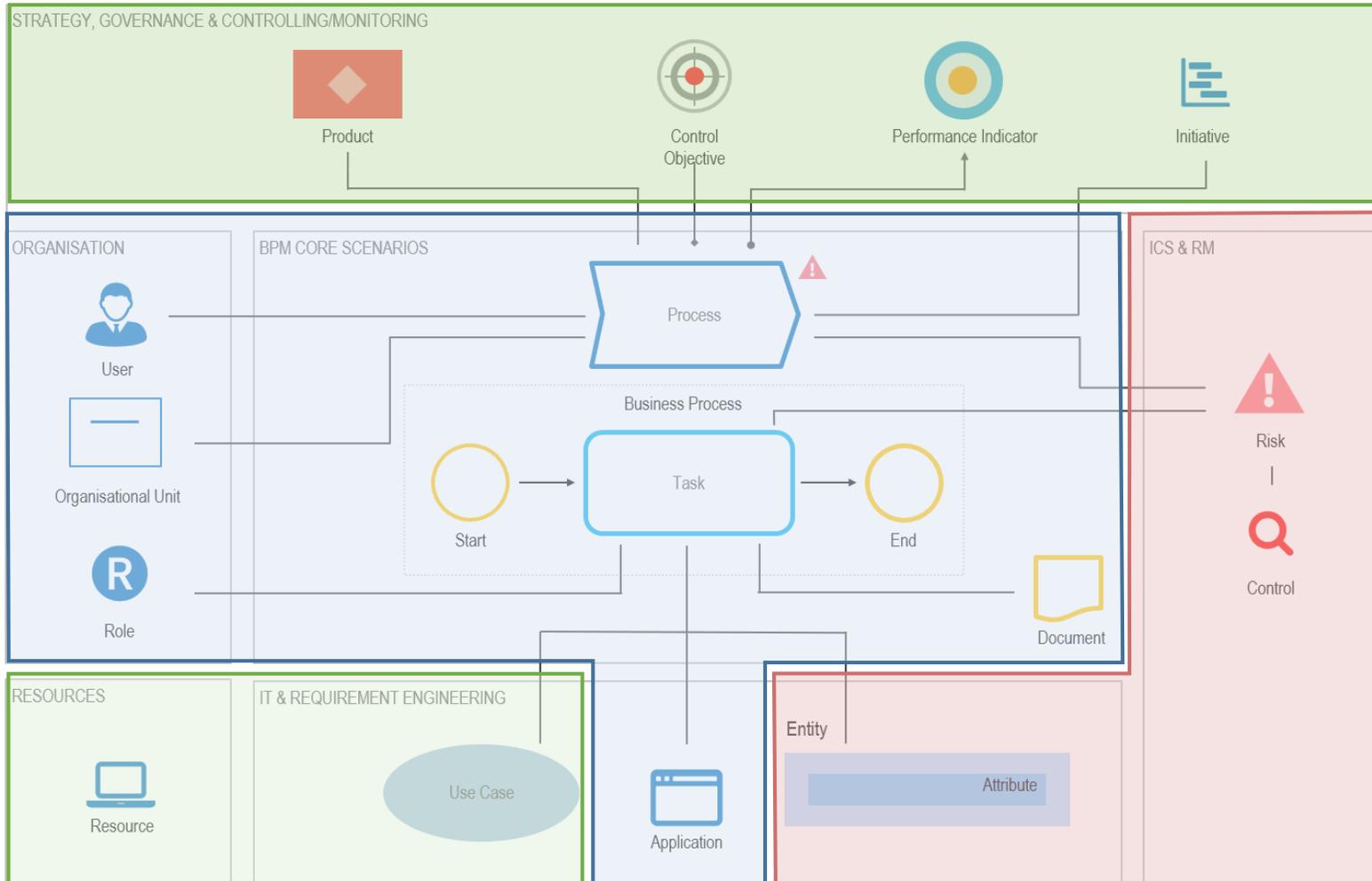
- ▶ Grupos de productos
- ▶ Ciclo de vida



“Grupos de productos” de la característica del Proceso



Mejor Práctica: Establecer el método de modelación



R1

Fase de
Introducción

R2

Fase de
Expansión

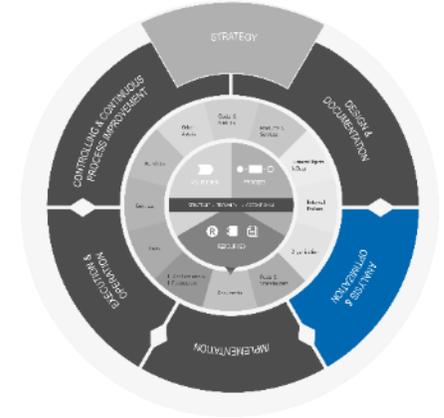
R3

Fase de
Integración



Fase 3: Análisis y optimización

- El análisis de los procesos actuales (AS-IS) con respecto a su potencial de mejora
- Normalización de los procesos AS-IS
- Desarrollo de los procesos ideales (TO-BE) o variantes de procesos ideales



BÁSICO
madurez 1
 = Requisitos mínimos

- ✓ Normalizar variantes del proceso
- ✓ Identificar **beneficios rápidos** durante la modelación AS-IS (**cambios de rol / interfaces**)
- ✓ Comprobar **el uso de documentos** y normalizar si es necesario
- ✓ Normalizar **formularios y plantillas**

Siguientes niveles de madurez

AVANZADO
madurez 2

- ✓ Análisis proceso estructurado y optimización (**listas de control**)
- ✓ Analizar todos los **traspasos, cambios departamentales e interfaces**
- ✓ Optimizar las especificaciones y **directrices** para procesos **TO-BE**
- ✓ Etc.
- ✓ Evaluación de las **variantes TO-BE** y sus **planes de ejecución**
- ✓ Determinar los parámetros clave de los procesos (**tiempo, calidad, costes**)
- ✓ **Expansión** hacia **el análisis del potencial y realización** de oportunidades
- ✓ Etc.

PREMIUM
madurez 3

Mejor Práctica: Uso de documentos

Estructurar y organizar toda la información relevante de entradas y salidas

| | CP.01.00 Create new customer 1.01 | CP.02.01-P1 Create credit application (private customer) 1.00 | CP.02.01.01-P1 Prepare credit request 1.00 | CP.02.02-P1 Perform credit decision 1.00 | MP.08.03.03.01 Conduct of an Internal Audit 1.00 | SP.08.DSS02 Manage Service Requests and... 1.00 | No references |
|---|---|---|--|--|--|---|--|
| CP.01.00 Create new customer 1.01 | Excerpt from the Commercial Register 1.00 Passport 1.00 Personal ID Card 1.00 | | | | | | |
| CP.02.01-P1 Create credit application (private customer) 1.00 | | Application for Authorisation 1.00 | | Credit Application 1.00 | | | Financing Plan 1.00 Insurance Data 1.00 Raport ryzyk 1.00 Repayment Plan 1.00 Security Paper Data 1.00 |
| CP.02.01.01-P1 Prepare credit request 1.00 | | | | Credit Application 1.00 | | | |
| CP.02.02-P1 Perform credit decision 1.00 | | | | | | | |
| MP.08.03.03.01 Conduct of an Internal Audit 1.00 | | | | | | | Audit Report 1.00 Statement Regarding Audit Report 1.00 |

- ▶ ¿En qué procedimiento se genera la información?
- ▶ ¿En qué procesos se requiere información?
- ▶ ¿Podemos identificar áreas débiles a las que afecta la disponibilidad de información correcta?

Mejor Práctica: Matriz-RACI

¿Qué cambios en la organización y perfiles ocurren en el proceso?

- ▶ ¿Qué funciones / unidades organizativas están involucrados en qué actividades como responsable de su...
 - ▶ Realización
 - ▶ Aprobación
 - ▶ Consulta (o Coloaboración)
 - ▶ Información
- ▶ “**Ganancias rápidas**”: transferencia simplificada de responsabilidades entre las funciones.

[Process activities responsibilities (RACI) | CP.01.00 Create new customer 1.00 (Business Proce

| | R Corporate Account Manager | R Head of Market Service | R Private Customer Account Manager |
|--|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| CP.01.00 Create new customer 1.00 | | | |
| Add personal data | | | R |
| Check customer documents | | | |
| Check risk and decide about approval | | | |
| Complete data and documents | | | R |
| Copy and sign documents | | | R |
| Create customer in the system | | | R |
| Document risk assessment | | I | R |
| Document the identity of the economic owner | R | | |
| End business relation | | | |
| File documents in customer | | | |
| Interview customer | | | R |
| Obtain supporting data and documents of the customer | | | R |
| Perform risk assessment of the customer | | | R |
| Provide/Provide identity | | | R |

... se llevan a cabo por quién?

¿Qué tareas

Fase 4: Implantación

- ⊙ Introducción de los procesos TO-BE en términos organizativos
- ⊙ Introducción de los procesos TO-BE en términos técnicos
- ⊙ Los procesos TO-BE se hacen “vivos” y son ahora los nuevos procesos reales



BASICO
madurez 1
 = Requisitos mínimos

- ✓ (Al menos informalmente) los contactos asignados deberían **votar antes de la puesta en práctica** del proceso
- ✓ Publicar con un **mecanismo de aprobación** de procedimientos sencillo.
- ✓ Definir una **validez** (“fecha de caducidad”) de los procesos publicados
- ✓ Incorporar **documentos operativos** (instrucciones de trabajo, normativas) en la **documentación de procesos**

Siguientes niveles de madurez

AVANZADO
madurez 2

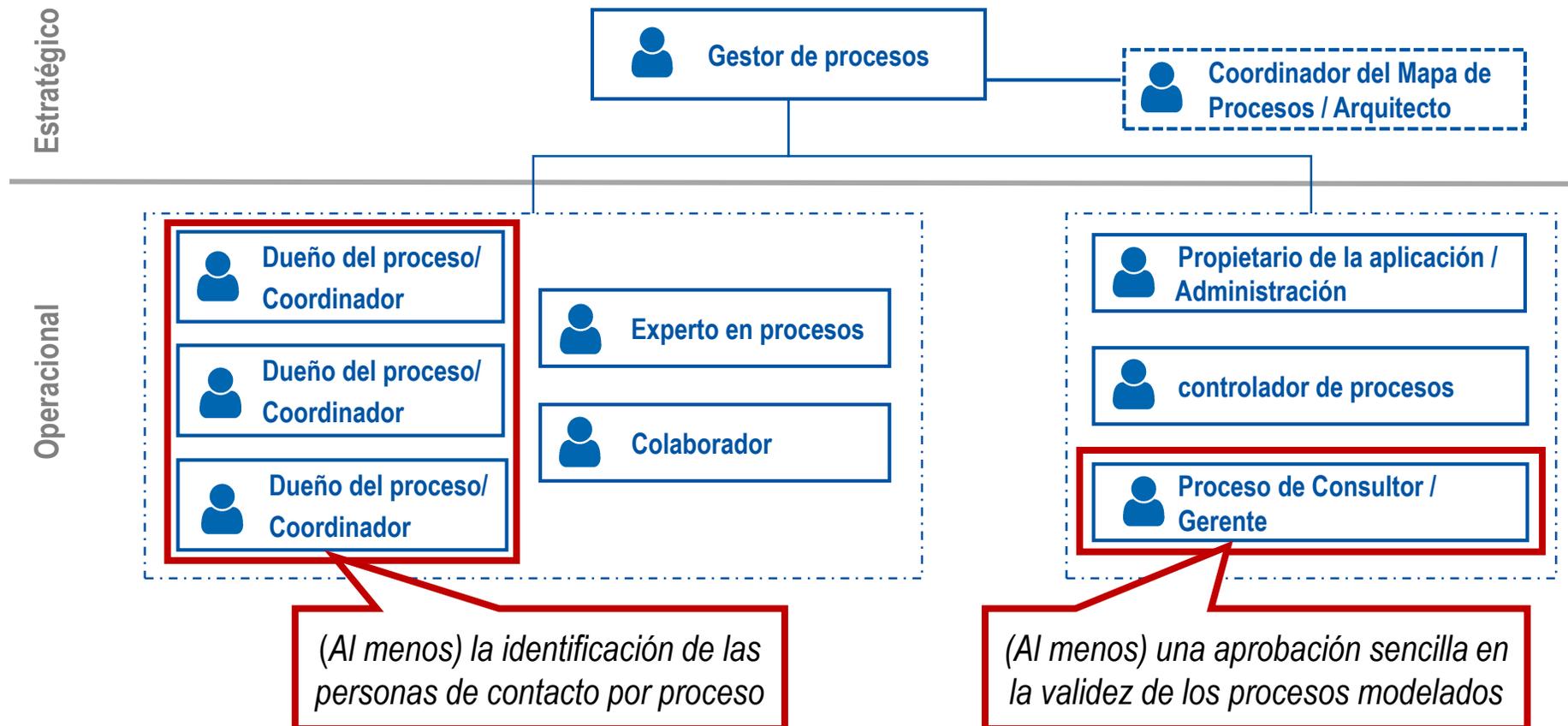
- ✓ Definir **2 etapas diferenciadas** en el ciclo de aprobación del proceso que incluya una **validación**
- ✓ Implantar mecanismos de **seguimiento incluyendo notificaciones**
- ✓ Formación de **cambios en los procesos** basado en la **documentación de procesos publicados**
- ✓ Etc.

PREMIUM
madurez 3

- ✓ Primeros pasos **para medir** los elementos centrales del proceso (**tiempo, calidad, costes**)
- ✓ Integración de **gestión de tareas**: Creación y seguimiento
- ✓ La optimización de procesos está interrelacionada con la alineación de TI y el negocio
- ✓ Etc.

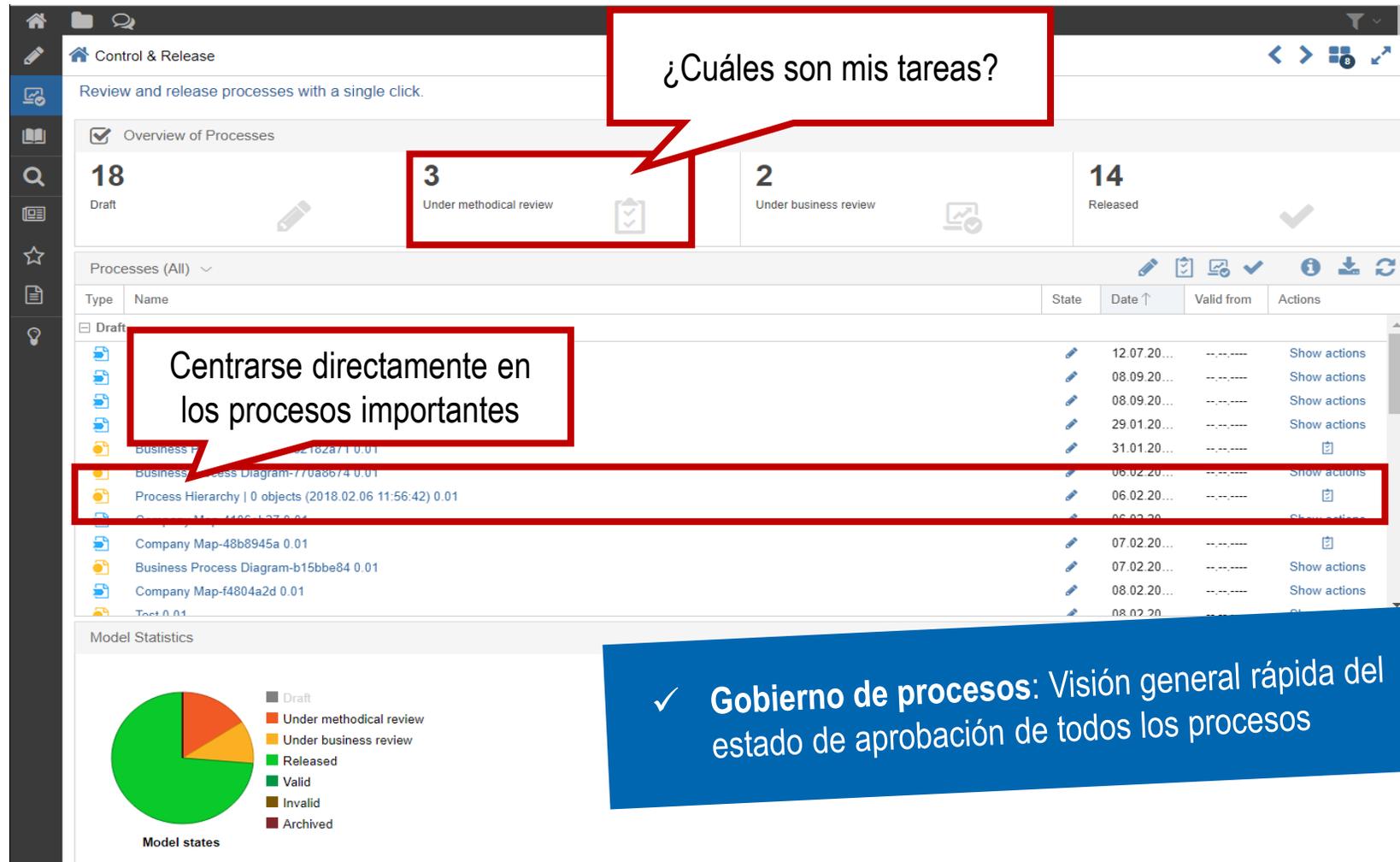
Mejores prácticas: Roles en la Gestión de Procesos de Negocio

La interacción de los roles involucrados en BPM



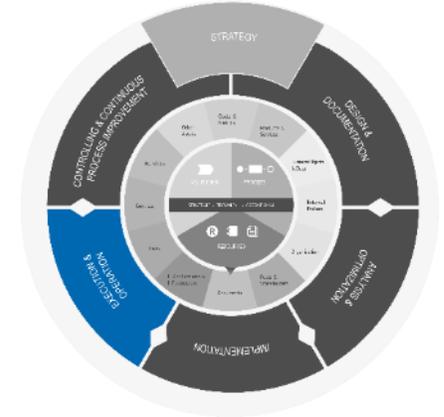
Mejor Práctica: Cuadro de mando de propietario del proceso

Versionamiento y flujo de trabajo



Fase 5: Ejecución y Operación

- Implementación de los procesos actuales (AS-IS) en el negocio
- (en términos de organización y técnicos)
- El registro de datos para controlar el proceso



BASICO
madurez 1
 = Requisitos mínimos

- ✓ El uso del **Portal de Procesos e instrucciones de trabajo** en forma de instrucciones de procesos, Procedimientos operativos estándar, Políticas y descripciones de los procedimientos
- ✓ **Acceso a documentos (instrucciones de trabajo, formularios, plantillas)** desde la documentación del proceso durante la ejecución del proceso

Siguientes niveles de madurez

AVANZADO
madurez 2

- ✓ Uso de portales de procesos **personalizados (función específica por perfil)**
- ✓ La utilización del portal por los grupos de interés para **proporcionar realimentación** en los procesos
- ✓ Etc.

PREMIUM
madurez 3

- ✓ Medición integrada y automatizada de datos de procesos de negocio durante la ejecución
- ✓ Consecuencias del sistema de procesamiento electrónico de datos (EDP) via documentación de procesos
- ✓ Etc.

Mejor Práctica: Portal Organizativo

Documentación de procesos e instrucciones de trabajo disponibles para todos los empleados

The screenshot displays a web portal interface for process documentation. The main content area shows a process titled "CP:01.00 Create new customer 1.01" with a description: "In this process, all activities are described as a new customer is checked and created in the system." Below this, a table lists the process steps:

| # | Name and description | Responsibl... | Data input | Data output | Reference... |
|----|---|---------------|------------|--|--------------|
| 01 | Create new customer → (02) Interview customer | | | | |
| 02 | Interview customer In the conversation it is determined whether the customer creation for a natural or legal person is to be performed. → (03) Prove/Provide identity | R Private ... | | | |
| 03 | Prove/Provide identity According to the legal requirements the identity has to be proved/provided by an official identity paper. → (04) Legal entity or individual? | R Private ... | | | |
| 04 | Legal entity or individual? Individual person → (05) Obtain supporting data and documents of the customer Legal entity → (20) Document the identity of the economic owner | | | | |
| 05 | Obtain supporting data and documents of the customer Private customers need to show their identity card or passport and business customers the register of commerce in order for the bank to be able to identify the customer. → (06) Check customer documents | R Private ... | | Econo... Excerpt... Passpo... Person... | |
| 06 | Check customer documents The presented documents are checked for completeness, accuracy and consistency. → (07) Data complete? | R Private ... | | Excerpt... Passpo... | |
| 07 | Data complete? yes → (08) Copy and sign documents no → (24) Complete data and documents | | | | |
| 08 | Copy and sign documents The customer's documents are copied, initialed and signed. → (09) File documents in customer file | | | | |

- ✓ Buscar todo el contenido publicado en el repositorio
- ✓ Vistas de procesos, documentos y organigramas

Mejor Práctica: Abrir documentos relevantes

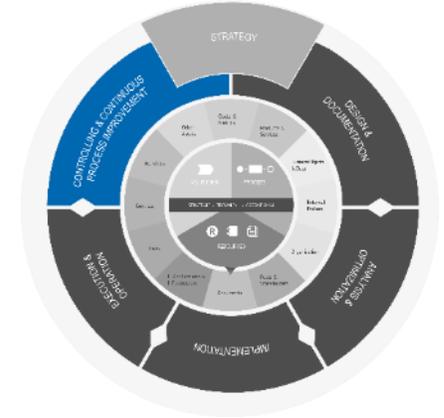
Sin búsquedas tediosas y con acceso directo

The screenshot shows a search interface with a search bar containing "business". Below the search bar, there are checkboxes for "Search automatically", "Search in documents", and "Search scope [Objects]". A dropdown menu is open, showing "Object: Document" selected. The search results table has columns for "Type", "Name", "Referenced document", and "Description". The first result is "Action Reference 0.01" with a "Doc Referenced for ..." link. A dropdown menu is open over this link, showing a list of search results with "Business" highlighted. The dropdown menu also includes "Download" and "Close" buttons.

| Type | Name | Referenced document | Description |
|------|-------------------------------|------------------------|--|
| 1 | Action Reference 0.01 | Doc Referenced for ... | An all inclusive representation of what a business process represents. |
| 2 | Excerpt from the Commercia... | Commerci... | Doc Referenced for The Tool.docx |
| 3 | KYC form 1.00 | Formularz | to ensure all relevant data is captured. |

Fase 6: Proceso de Mejora Continua y Controlling

- ◉ La evaluación continua de las cifras principales y el control de los procesos reales
- ◉ La evaluación del proceso a través de la comparación de los objetivos de proceso definidos y los valores ideales para las cifras principales
- ◉ El análisis de rendimiento como base para una mayor optimización



BASICO
madurez 1
 = Requisitos mínimos

- ✓ Activar y solicitar comentarios y **sugerencias para mejorar**
- ✓ Primera **evaluación** de requisitos del proceso en forma de **objetivos de control**
- ✓ Comprobación periódica y la confirmación del proceso de **validez y oportunidad**
- ✓ **Comparación** de la documentación de procesos con el **proceso real** ejecución

Siguientes niveles de madurez

AVANZADO
madurez 2

- ✓ (Esporádicamente) Análisis de rendimiento con **indicadores de proceso**
- ✓ (Ocasionalmente) **Derivación de las iniciativas** en el curso de la mejora continua
- ✓ Etc

PREMIUM
madurez 3

- ✓ Controlling **consistente** y continuado de todo los indicadores de proceso principales
- ✓ **Seguimiento basado en proyectos** de medidas de optimización para procesos individuales
- ✓ La inclusión de procesos / áreas de proceso en el contexto de **objetivos corporativos**
- ✓ Etc.

Mejor Práctica: Recopilar propuestas de mejora

“Chat de sugerencias” por proceso

The screenshot displays a Business Process Management (BPM) interface for the process 'CP.01.00 Create new customer 1.01'. The process owner is Carol Process (carol), and the state is 'Under methodical review'. The process flow includes the following steps:

- 01: Create new customer (Start event)
- 02: Interview customer (Task, assigned to Private Customer Account Manager)
- 03: Prove/Provide identity (Task, assigned to Private Customer Account Manager)
- 04: Legal entity or individual? (Decision)

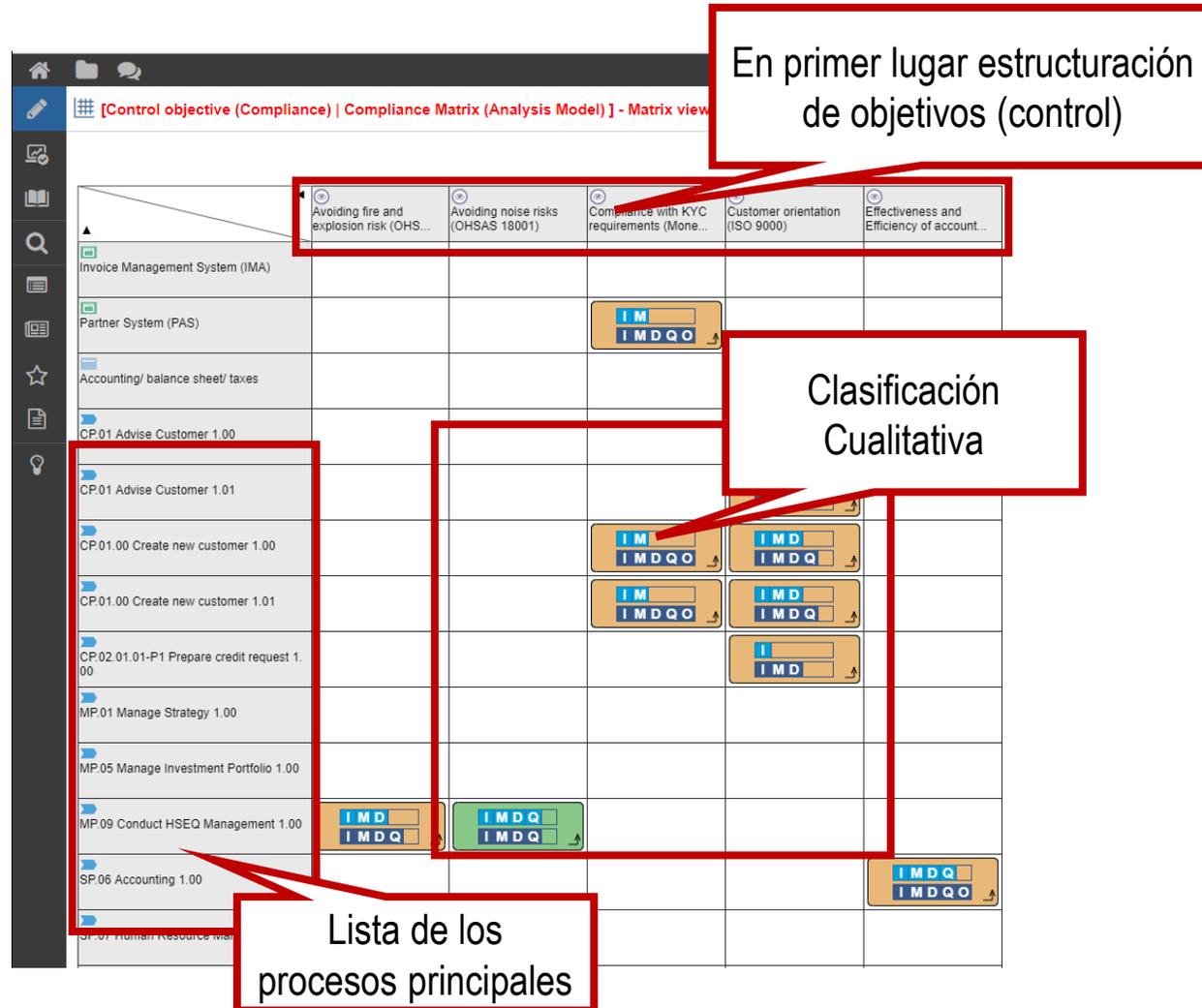
The decision step (04) branches into 'Individual' and 'Legal entity'. A 'Cycle time' indicator for 'Create new customer' is shown as a target icon with the text 'Cycle time Create new customer [[minute]]'.

A 'Collaboration' chat window is overlaid on the right side of the process diagram. It contains a comment from Adonis Power (ado) dated 2/12/18 4:07 PM, which reads: 'Well done! Perhaps consider a change in this specific area in the next version.' A red callout box points to this comment with the text: 'Motivación “sencilla” para recopilar propuestas de mejora'.



Mejor Práctica: Primera evaluación de objetivos de procesos

Evaluación cualitativa de los procesos basado en un conjunto de objetivos (control)



En primer lugar estructuración de objetivos (control)

Clasificación Cualitativa

Lista de los procesos principales

- ▶ Los primeros pasos hacia una evaluación estructurada de sus procesos para el cumplimiento



Integración de otros sistemas de gestión

- ⦿ *Eliminar el "pensamiento de silo" sobre los conceptos de gestión paralelos: tener una visión más integrada*
- ⦿ *La reducción de duplicidad de esfuerzos*

BASICO
madurez 1
= Requisitos mínimos

- ✓ La gestión de procesos se percibe como un **sistema de gestión similar** a otros sistemas de gestión de activos
- ✓ Los resultados de gestión de procesos son un **producto clave** en la obtención de un **certificado de Calidad** (p.ej ISO 9000)

Siguientes niveles de madurez

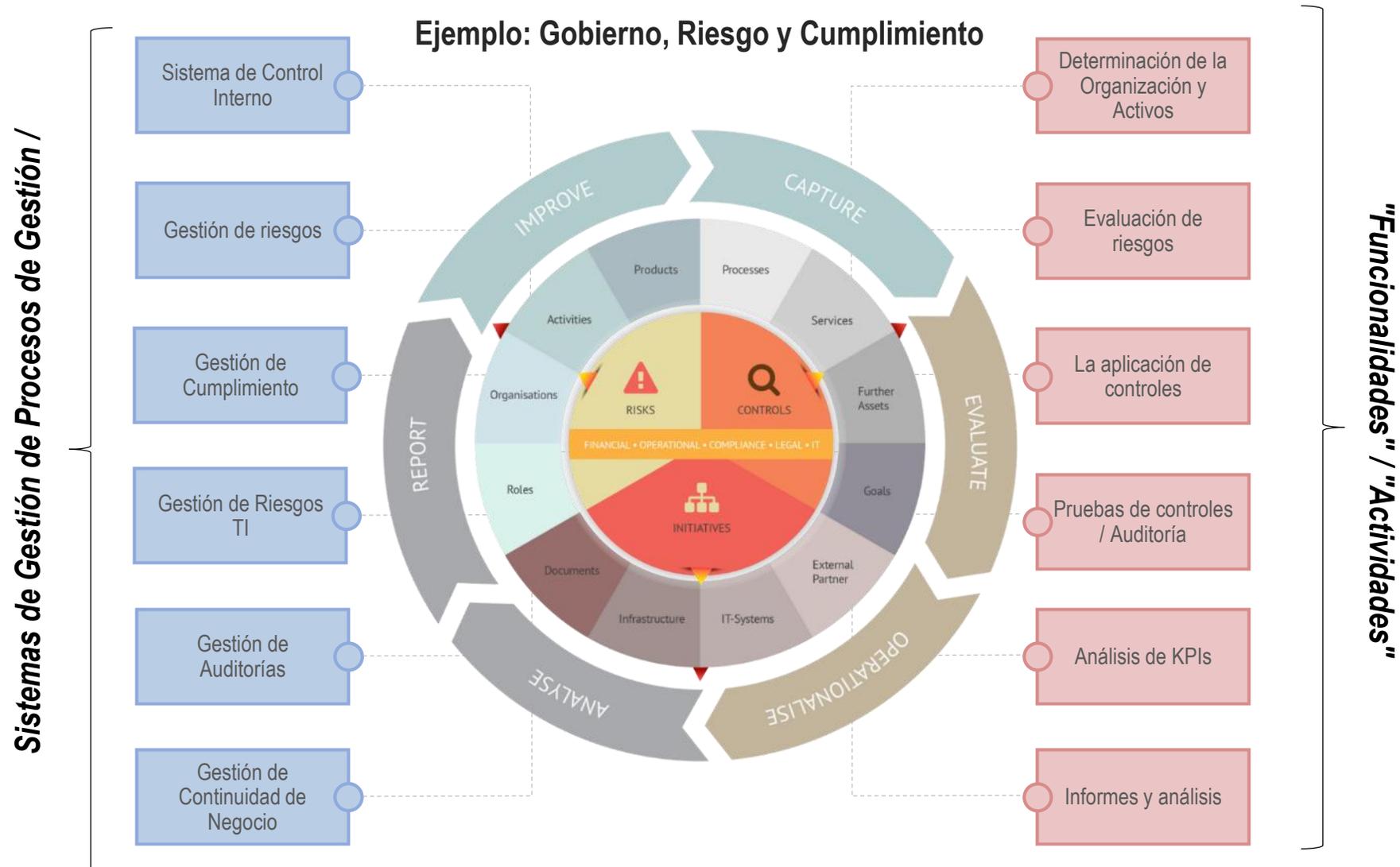
AVANZADO
madurez 2

- ✓ Gestión de procesos y gestión de calidad como **sistemas integrados**
- ✓ Las primeras aproximaciones a un **proceso de mejora continua basado en procesos y gestión del cambio**
- ✓ Los **"sistemas relacionados"** están integrados: Sistema de Control Interno, Gestión de Continuidad
- ✓ Etc.

PREMIUM
madurez 3

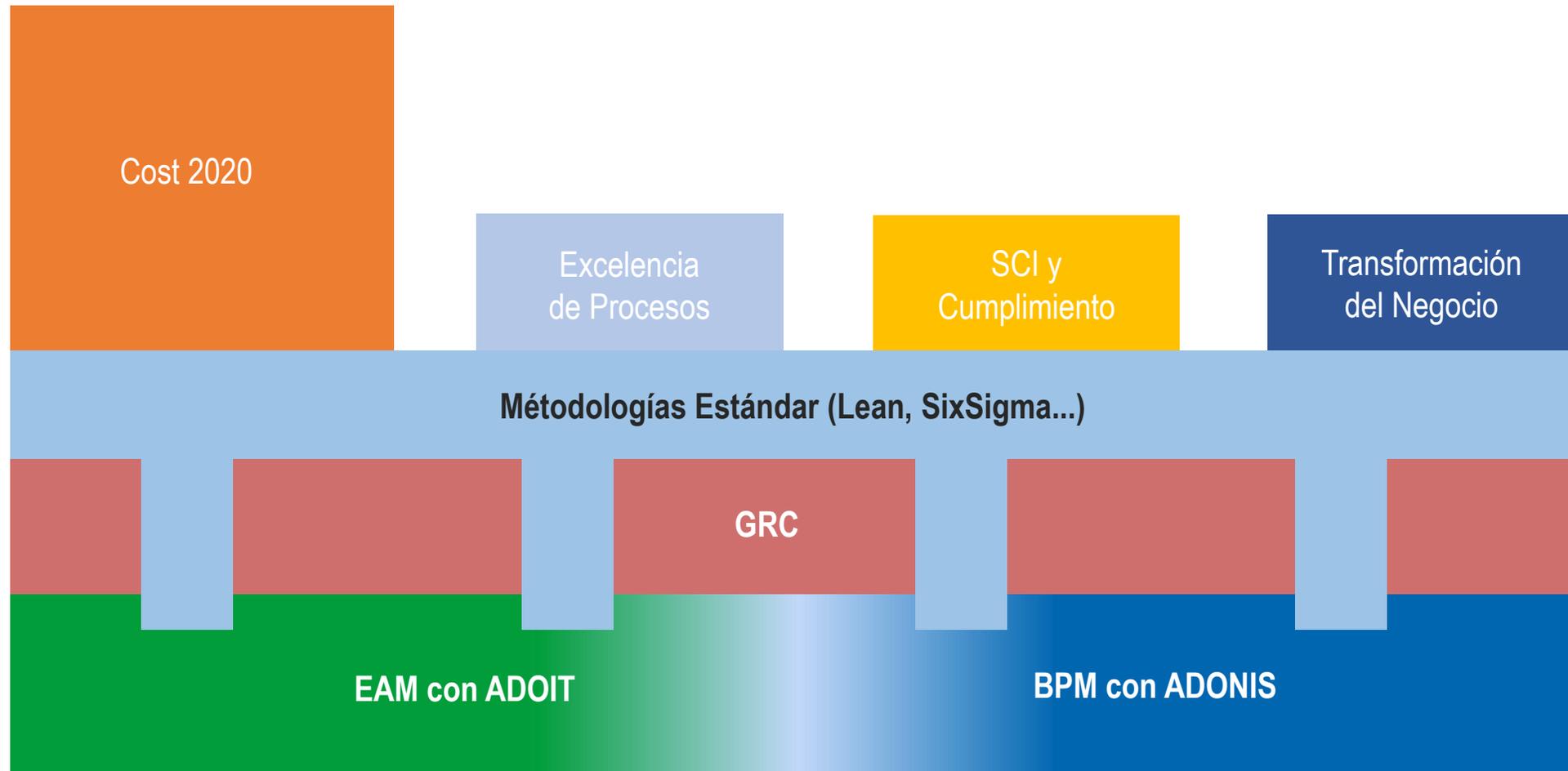
- ✓ Integración de sistemas de gestión basados en procesos no directos: **Gestión de auditoría, gestión de cumplimiento y la gestión de riesgos.**
- ✓ Etc.

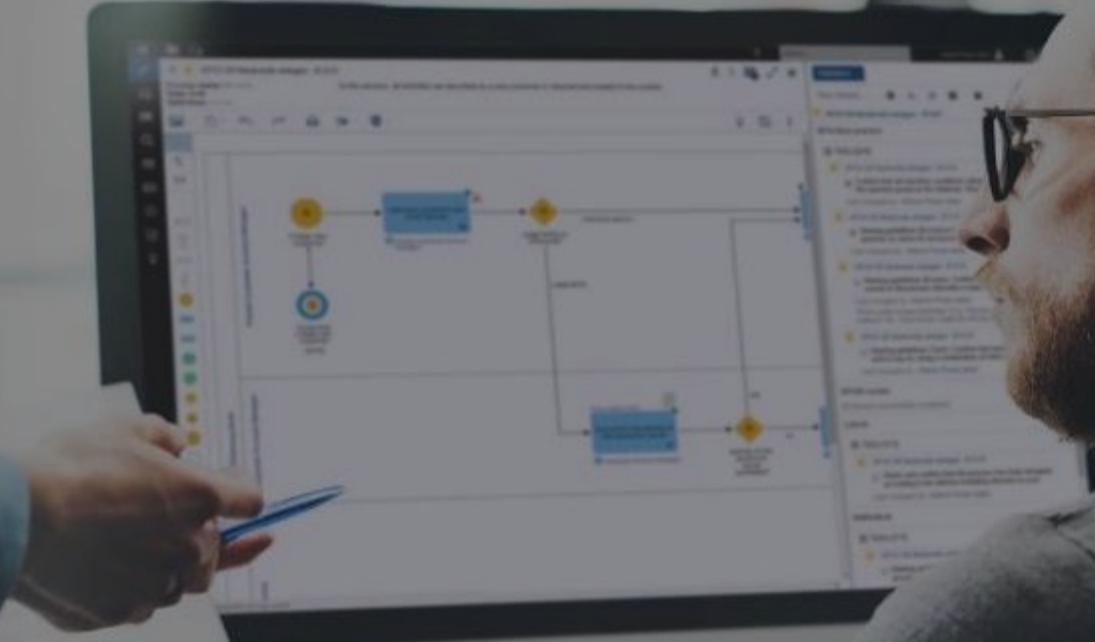
Mejor Práctica: Integración de Sistemas de Gestión adicionales



Mejor Práctica: Sistema Integrado de Gestión Digital

Sistema y metodología uniformes





Live Demo



Business
Process
Management

¿Interesado en saber más?

- ▶ Visita nuestro sitio web en:
www.boc-group.com/whats-new-in-adoit
- ▶ O contacta con nosotros para una demostración en vivo
www.boc-group.com/contactar

¡CONTACTE CON NOSOTROS HOY MISMO!



Prueba gratis ADONIS NP



Gestión de Procesos de nueva generación

- 🗨️ Prueba gratuita con BPM colaborativo para 3 personas
- ⚙️ Funcionalidad completa de ADONIS NP Starter Edition
- ✅ 30-días de acceso gratuito

¡CONSIGA SU PRUEBA GRATUITA DE 30 DÍAS

DE ADONIS NP HOY!

www.boc-group.com/adonis

ADONIS



¿Preguntas?
Encantados de responderte

CONTACTA CON NOSOTROS

Y SIGUE NUESTRO RITMO



Webinars gratuitos y eventos regionales
Tendencias actuales en BPM, EA y GRC
Novedades, Noticias y Asuntos destacados

www.boc-group.com/newsletter

