



Academia de Excelencia en Retail | Programa de Formación de Area Managers

Píldora de aprendizaje previa al trabajo

Un día en la vida de un Area Manager

Entendiendo su rol, sus visitas y su impacto

Lo que aprenderás:

- Cómo es un día típico para un Area Manager de SYNLAB
- Los tres tipos principales de visitas y la reunión semanal con su propósito específico
- Los comportamientos y la mentalidad que se esperan de usted en cada actividad
- Cómo se conecta su rutina con el rendimiento empresarial y el desarrollo del equipo

Formato: Lectura a su propio ritmo | **Duración:** ~30 minutos | **Idioma:** Español

Sommario

Bienvenido a su rol como Area Manager3
 Tus cuatro actividades principales3
 1. Un día típico – Cronología4
 2. Visita Tipo 1: Seguimiento Comercial5
 ¿Qué es?5
 Tu meta5
 Cómo realizar una visita de seguimiento comercial5
 Comportamientos esperados6
 El modelo de retroalimentación de cinco pasos6
 3. Tipo de visita 2: Visita de Performance (personalizada)7
 ¿Qué es?7
 Lo que revisan juntos7
 Cómo realizar una visita de Performance8
 Comportamientos esperados8
 4. Visita Tipo 2: Maturity Check (una vez al mes)8
 ¿Qué es?8
 Estructura del Maturity Check9
 Cuándo realizar el Maturity Check9
 Comportamientos esperados9
 5. Reunión semanal/de estado (Weekly meeting) con los miembros del equipo de sede (virtual)10
 ¿Qué es?10
 Agenda típica10
 Comportamientos esperados10
 6. La mentalidad AM: entrenador, no inspector11
 Formas prácticas de generar esta confianza11
 7. Tu plan de visita: Cómo hacer que todo funcione12
 Cómo leer el plan de visita12
 Principios clave de la planificación de visitas12
 8. Preparándose para sus visitas12
 Antes de una visita de seguimiento comercial12
 Antes de una visita a una sede13
 Antes de un Maturity Check13
 9. Poniéndolo todo junto13
 ¿Qué viene después?13

Bienvenido a su rol como Area Manager

Como Area Manager (AM) en SYNLAB, eres el puente entre la estrategia comercial de la empresa y la realidad diaria de tus sedes. Tu trabajo no es solo gestionar, sino también capacitar, apoyar y desarrollar al personal de cada sede para que puedan brindar la mejor experiencia posible a cada paciente.

Este manual te guiará por un día típico como AM: desde que llegas a tu primer sede por la mañana hasta que finalizas tu última visita. A lo largo del camino, descubrirás qué se espera de ti, cómo debes presentarte y por qué cada actividad es importante.

Su objetivo general

Al final de la primera mitad del año, cada miembro del equipo en cada sede bajo su cuidado debería hacer que el protocolo comercial completo sea un hábito de manera sistemática y automática, no solo cuando están siendo observados o cuando el tiempo lo permite, sino con cada paciente, en todo momento.

Tus cuatro actividades principales

Tu día se estructura en torno a diferentes tipos de visitas, reuniones e interacciones. Cada una tiene un propósito específico y, en conjunto, te ofrecen una visión integral de sus planes de continuidad del negocio: conductual, comercial y operativa.

#	Tipo de visita	Código	Foco
1	Seguimiento comercial	C (Comercial) / VC (Virtual comercial)	Observar el comportamiento de los miembros del equipo durante las horas pico 6am a 9am; capacitar en el protocolo comercial
2	Visita de Performance	P (Performance) / VP (Virtual performance)	Analizar los KPI, el cumplimiento proyectado del presupuesto y elaborar planes de acción con el líder de sede y los miembros del equipo de la sede.
3	Maturity Check	MC	Revisión de chequeo 360° del entorno, el diseño, los materiales y el cumplimiento del comportamiento de las sedes a cargo al mes
4	Weekly meeting	Semanalmente	Alineación de equipo, actualizaciones, prioridades y seguimiento de acciones con los miembros del equipo de la sede

Cada sede recibirán un número diferente de visitas mensuales según su segmentación. Las más representativas podrían recibir visitas de tres a cuatro veces al mes. Planificarás estas visitas con antelación y deberán ser aprobadas la última semana del mes anterior por parte del Retail Manager. Su plan de visitas es su calendario operativo y no debe compartirse con los miembros de su equipo de sede ya que deben ser sorpresivas.

1. Un día típico – Cronología

A continuación, se detalla cómo podría desarrollarse una jornada completa. En sus jornadas más completas, puede combinar una visita de observación comercial en una sede y una visita de performance en otra sede en el mismo día.

TIEMPO	ACTIVIDAD	QUE HACES
06:00 – 09:00	Seguimiento comercial - sede 1	<ul style="list-style-type: none"> Llegar a la sede al momento de la apertura 6:00am y ejecutar la visita hasta finalizar las horas pico 9:00 am aproximadamente. Observar las interacciones de los miembros del equipo con los pacientes. Proporcionar retroalimentación específica en tiempo real después de cada interacción con el paciente.
09:00 – 09:30	Informe y registro	<ul style="list-style-type: none"> Resuma sus observaciones con el equipo local. Comparta dos o tres puntos clave de coaching y complete el archivo de seguimiento comercial para esa sede.
09:30 – 10:15	Traslado entre sedes	<ul style="list-style-type: none"> Viaje a la próxima sede. El tiempo total depende de la región y ciudad.
10:30 – 12:30	Visita de performance - sede 2	<ul style="list-style-type: none"> Reúnase con el líder de sede y los miembros del equipo. Revise los KPI (el cumplimiento del presupuesto, tanto de particular como convenios, tiempos de espera, NPS y los demás datos de rendimiento). Co-cree un plan de acción basado en lo anterior de forma continua y complete el archivo de Visitas de performance. Una vez al mes, esta visita debe incluir también la realización del Maturity Check con el líder de sede, que incluye la evaluación de la estructura, la señalización, los materiales, la distribución, la limpieza y la presentación personal de los miembros del equipo, entre otros.
12:30 – 13:30	Pausa para el almuerzo	<ul style="list-style-type: none"> Tómate un descanso.
13:30 – 14:30	Documentación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Registre sus observaciones de ambas visitas. Revise su Maturity Check y compártalo con sus equipos de sede.
14:30 – 15:00	Planificación para el siguiente día	<ul style="list-style-type: none"> Revise el plan de visita del siguiente día. Identifique las prioridades y prepare los materiales o datos que necesitará.

Consejo de programación

El seguimiento comercial siempre debe realizarse durante las horas pico, ya que es cuando se producen la mayor cantidad de interacciones con los pacientes y cuando tu observación aporta mayor valor. Programa tus visitas de performance / Maturity Check fuera de las horas pico, cuando el líder de sede tenga tiempo para analizar los datos contigo.

2. Visita Tipo 1: Seguimiento Comercial

¿Qué es?

La visita de observación comercial es tu oportunidad de observar a los miembros del equipo en acción durante interacciones reales con pacientes. No estás allí para atender a los pacientes. Estás allí para observar, evaluar y orientar. Tu presencia debe sentirse como un sistema de apoyo, no como una cámara de vigilancia.

Probablemente, esta sea la primera vez que la mayoría de los miembros de tu equipo reciban orientación constante y estructurada presencial en las sede. Muchos saben lo que deben hacer, pero nunca han recibido apoyo continuo para convertirlo en algo habitual. Tu función es ayudarlos a lograrlo.

Tu meta

El objetivo del seguimiento comercial

Asegúrate de que todos los miembros del equipo apliquen el protocolo comercial de forma sistemática en cada interacción con los pacientes, no solo cuando sea conveniente o cuando se atiende a pacientes seleccionados. Para fin de año, este comportamiento debería ser automático y habitual en todas nuestras sedes.

Cómo realizar una visita de seguimiento comercial




- Llega al inicio de las horas pico (6:00am), dependiendo del horario laboral de la sede.
- Ubícate discretamente detrás del mostrador de registro para poder observar sin interferir.
- Observa cómo el recepcionista da la bienvenida al paciente, gestiona el registro, recopila todos los consentimientos y el material de marketing, recomienda productos tanto durante el registro con el paciente como al final, entregándole el folleto con las recomendaciones.
- Asegúrate de que el flebotomista en el momento de la toma de muestra tenga en cuenta el folleto entregado en recepción y que lo complemente con información adicional para reforzar el mensaje.
- Después de cada interacción con el paciente, proporciona inmediatamente retroalimentación específica y práctica al recepcionista (véase más adelante: "**El modelo de retroalimentación de 5 pasos**").
- Toma nota de los patrones: qué funciona bien y qué necesita refuerzo.
- Al final de la visita, haz un resumen de los 2 o 3 puntos principales de la capacitación con el equipo.

Comportamientos esperados

Comportamientos esperados	Acciones clave y consejos
Observar sin intervenir	Deja que la recepcionista se ocupe completamente del paciente. Haz una intervención solo si hay un problema grave. Tu función durante la interacción es observar y tomar notas.
Centrarse en el protocolo	Tu referencia es el recorrido del cliente y el protocolo comercial: utilízalos como punto de referencia para cada observación.
Realizar un seguimiento de patrones en las visitas	Anota las oportunidades recurrentes para poder abordarlas en la visita de performance o intensifícalas si es necesario. Los errores puntuales son momentos de coaching; los patrones son prioridades.

El modelo de retroalimentación de cinco pasos

Después de cada interacción con el paciente, aplica esta secuencia de retroalimentación estructurada. Está diseñada para fomentar la autoconciencia, el sentido de pertenencia y un cambio de comportamiento duradero, no solo la adherencia.

Paso	Que haces	Cómo se dice - Ejemplo
1	RECONOCER <i>Reconocer una fortaleza específica</i>	Empieza por reconocer algo que la recepcionista hizo realmente bien y sé específico. Los elogios genéricos no se sostienen.  <i>"Quiero empezar con algo que hiciste muy bien: cuando el paciente entró con cara de incertidumbre, inmediatamente lo miraste a los ojos y lo saludaste por su nombre. ¡Eso marcó un gran ambiente para toda la interacción!"</i>
2	REFLEXIÓN <i>Promueve la reflexión sobre el momento de mejorar</i>	En lugar de decirle al recepcionista qué salió mal, guíalo para que revise un momento específico y reflexione sobre él: su respuesta y la del paciente.  <i>"Me gustaría que analicemos un momento juntos. Cuando el paciente preguntó si había una campaña activa para esa prueba, noté su respuesta. ¿Recuerdas lo que dijo? ¿Y qué notaste en la reacción del paciente?"</i>
3	EXPLORAR <i>Pídeles que encuentren una mejor solución.</i>	Invita al recepcionista a pensar en una alternativa más efectiva antes de ofrecerla. Esto fomenta la resolución de problemas y el sentido de pertenencia.  <i>"Al recordar ese momento, ¿crees que hubo alguna manera de responder que podría haber despertado más interés o curiosidad en el paciente? ¿Qué podrías haber dicho diferente?"</i>

4	GUÍA <i>Sugerir el protocolo si es necesario</i>	<p>Si el recepcionista no puede identificar la alternativa por sí mismo, proporcióнала de forma clara y positiva, relacionándola con el protocolo comercial y el motivo.</p> <p>💡 <i>"Un enfoque del protocolo es decir: 'Tenemos una campaña activa; permítame mostrarle qué incluye y cómo podría ser relevante para usted'. Esto funciona porque transforma la conversación de una respuesta de sí o no a una oportunidad para aportar valor. El paciente lo ve como una guía, no solo como un recepcionista".</i></p>
5	COMPROMISO <i>Asegurar un compromiso específico</i>	<p>Cierra cada momento de retroalimentación con un compromiso claro y personal de la recepcionista. No un simple "Lo intentaré", sino un específico "La próxima vez...".</p> <p>💡 <i>"Entonces, para la próxima interacción con un paciente que incluya una pregunta de campaña, ¿qué es lo único que te comprometes a hacer diferente? Me gustaría que me lo dijeras."</i></p>

Por qué funciona este modelo

Esta secuencia, **Reconocer** → **Reflexionar** → **Explorar** → **Guiar** → **Comprometerse**— transforma al recepcionista de un receptor pasivo de retroalimentación a un responsable activo de su propia mejora. Respeto su dignidad profesional, conecta con momentos reales que puede recordar y culmina con un compromiso personal que tiene muchas más probabilidades de traducirse en un cambio de comportamiento duradero que una simple instrucción.

3. Tipo de visita 2: Visita de Performance (personalizada)

¿Qué es?

La Visita de Performance es una conversación individual estructurada entre tu, el Líder de sede y los miembros del equipo de una sede. Se centra en datos, KPI y la elaboración de planes de acción. Aquí es donde la observación comercial se traduce en responsabilidad empresarial.

A diferencia del Seguimiento Comercial, que se realiza en tiempo real, la Visita de Performance Rendimiento es una reunión informal, generalmente después de las horas pico, donde tu, el Líder de sede y los miembros del equipo analizan las cifras y deciden juntos qué hacer al respecto.

Lo que revisan juntos

- Progreso en el cumplimiento del presupuesto acumulado anual, mensual y actual
- Rendimiento por KPI: qué indicadores están bien encaminados y cuáles están retrasados

- Comparación con el objetivo definido para esta sede
- Causas fundamentales del rendimiento inferior o superior
- Acciones específicas que el equipo puede tomar para mejorar en el próximo período

Cómo realizar una visita de Performance

- Abra el panel de datos de este BCP específico y revíselo junto con el líder de sede y los miembros del equipo.
- Revisa cada KPI: qué se esperaba, qué sucedió realmente y por qué.
- Facilita la conversación: permite que el líder de sede hable primero. Haz preguntas abiertas.
- Juntos, definan 2 o 3 puntos de acción concretos con responsables y plazos claros.
- Cierra la reunión con un acuerdo común: *"Esto es a lo que nos comprometemos hasta la próxima visita"*.
- Documenta el plan de acción en el archivo compartido; este será el punto de partida de su próxima visita de desempeño.

Comportamientos esperados

Comportamientos esperados	Acciones clave y consejos
Ven preparado con los datos	Antes de llegar, revisa el panel de control de la sede. Infórmate sobre las cifras antes de entrar.
Liderar el análisis juntos	No te limites a presentar los hallazgos. Analiza con el líder de sede para fomentar el sentido de pertenencia.
Concéntrate en la acción, no en la culpa	El objetivo es un plan de acción, no un juicio. Mantén una actitud constructiva incluso cuando los resultados sean malos.
Conectar datos con comportamientos	Relaciona las brechas de KPI con lo que se observó durante el seguimiento comercial (cuando corresponda).
Documentar y dar seguimiento	Siempre sal con un plan de acción por escrito. En la siguiente visita, comienza por revisar lo realizado.

4. Visita Tipo 2: Maturity Check (una vez al mes)

¿Qué es?

El Maturity Check es una revisión integral y estructurada de la sede, desde su apariencia externa hasta sus operaciones internas. No es un vistazo rápido; es un recorrido sistemático mediante una lista de verificación estandarizada que abarca el entorno, la distribución, los materiales, la señalización, la imagen de marca, la presentación personal de los miembros del equipo y (en su versión evolucionada) el cumplimiento del comportamiento.

Considéralo como una herramienta de diagnóstico que te le brinda a ti y a la organización una visión general formal del estado general de las sedes con los estándares de SYNLAB. Con el tiempo, podrá monitorear la evolución: ¿mejora el estado general de las sedes mes a mes?

Estructura del Maturity Check

La verificación comienza desde el exterior y continúa hacia el interior:

- Aspecto externo: fachada, visibilidad del logotipo, limpieza, señalización
- Entorno interno: iluminación, suelo, techo, paredes, distribución
- Imagen de marca y materiales: campañas en exposición, materiales promocionales, folletos
- Disponibilidad operativa: suministros, equipos, configuración del registro
- Cumplimiento de la normativa (sección en desarrollo): adherencia a la experiencia del cliente y al protocolo comercial

A cada sección se le asigna una puntuación. El total le proporciona la puntuación del estado general de las sedes. Esta puntuación se registra a lo largo del tiempo y se utiliza como referencia para la mejora.

La estructura y el contenido detallados del Maturity Check se le enviarán en los próximos días.

Cuándo realizar el Maturity Check

Frecuencia

El objetivo actual es al menos una vez al mes por sede. Puede integrarse después de una Visita de Performance: realízala durante la visita, recorriendo la sede de afuera hacia adentro una vez haya terminado la hora pico.

Comportamientos esperados

Comportamientos esperados	Acciones clave y consejos
Siga la lista de verificación sistemáticamente	No omitas secciones. El valor de la herramienta reside en su consistencia a lo largo del tiempo.
Ser objetivo, no impresionista	Califica lo que realmente ves, no lo que esperas o deseas ver.
Involucrar al líder de sede	Recorran las secciones juntos siempre que sea posible. Esto fomenta la consciencia y el sentido de pertenencia.
Marcar los problemas que necesitan apoyo	Si algo requiere intervención de infraestructura, marketing o TI, escálalo. No se espera que lo solucione todo solo.
Seguimiento del progreso durante las visitas	Compara las puntuaciones a lo largo de los meses. Celebra las mejoras. Aborda las oportunidades de mejora.

5. Reunión semanal/de estado (Weekly meeting) con los miembros del equipo de sede (virtual)

¿Qué es?

La Reunión Semanal es un punto de contacto regular y obligatorio que te mantiene al tanto del estado, los obstáculos y las prioridades de tu equipo. No es una sesión de informes. Es un momento de coordinación y apoyo.

En esta reunión se da seguimiento a los planes de acción de reuniones anteriores, se abordan los problemas urgentes, se coordina al equipo para la semana siguiente y se les transmiten las prioridades relevantes o las comunicaciones de la empresa. También es donde se mantiene viva la energía y el impulso entre las visitas de campo.

Agenda típica

- Revisión rápida de los compromisos de la semana pasada: qué se hizo y qué no. Panorama del rendimiento actual: ¿dónde nos encontramos en comparación con el objetivo de esta semana y este mes? Comparación con el resto de las sedes de la región y del país
- Bloqueadores y necesidades de apoyo: ¿qué impide que el equipo cumpla?
- Retroalimentación general de las observaciones de comportamiento durante las visitas de campo.
- Prioridades para la semana que viene.
- Anuncios, actualizaciones o cambios de la organización.

Comportamientos esperados

Comportamientos esperados	Acciones clave y consejos
Sea consistente: el mismo día, la misma hora	La rutina genera confianza y hábito. Si siempre cancelas o reprogramas, el equipo no lo tomará en serio.
Manténlo breve y práctico	Una hora o una hora y media es suficiente. Céntrate en decisiones y acciones, no solo en actualizaciones.
Cerrar cada punto con un responsable claro	¿Quién hace qué y para cuándo? Si no está claro, no se hará.
Crear seguridad psicológica	Conviértelo en un espacio donde las personas se sientan cómodas planteando problemas, no sólo compartiendo buenas noticias.
Seguimiento de la semana anterior	Siempre empieza por revisar lo que se comprometió la última vez. Esto fomenta la responsabilidad.

6. La mentalidad AM: entrenador, no inspector

Uno de los aspectos más importantes que debes comprender como nuevo Area Manager cómo percibirá tu presencia todo tu equipo de trabajo.

Tus equipos no están acostumbrados a recibir coaching constante y estructurado en la sede. Para muchos, ver a un Area Manager regularmente en su (observando, tomando notas, dando retroalimentación) puede resultar incómodo al principio. Algunos se preguntarán: "*¿Estoy haciendo algo mal? ¿Esta persona está aquí para evaluarme negativamente?*".

Tu trabajo es anticiparte a esta reacción y reemplazarla con una narrativa diferente:

El mensaje que debes transmitir

💡 *"Estoy aquí porque quiero que tengas éxito. No se trata de buscar fallas, sino de brindarte el apoyo, la orientación y las herramientas para que hagas tu trabajo aún mejor. Juntos, estamos construyendo un equipo que ofrece excelencia a cada paciente, en todo momento."*

Formas prácticas de generar esta confianza

- Explica siempre tu razón de presencia antes de empezar a observar.
- Primero, ofrece retroalimentación positiva: identifica qué funciona bien antes de asesorar sobre las deficiencias.
- Sé coherente y justo: aplica los mismos estándares en todas las sedes y en todos los miembros del equipo.
- Cumple tus compromisos. Si prometes enviar recursos o escalar un problema, hazlo.
- Demuestra que las visitas tienen un impacto en las ventas: vincula tus observaciones con mejoras reales a lo largo del tiempo.

Recuerda

El objetivo no es solo el cumplimiento, sino el hábito. Debes buscar que cada recepcionista y miembros del equipo interioricen el protocolo tan profundamente que lo haga automáticamente, con orgullo, como la forma SYNLAB de atender a los pacientes. Esto requiere repetición, paciencia y un refuerzo positivo constante por tu parte.

7. Tu plan de visita: Cómo hacer que todo funcione

Tu plan de visitas es la herramienta operativa que organiza todas tus actividades a lo largo del mes. Cada sede y líder de sede de tu zona aparecen en el plan, junto con el tipo y la frecuencia de las visitas planificadas.

Cómo leer el plan de visita

Código	Significado
C	Visita Comercial - Visita de campo presencial
P	Visita de Performance - Encuentro individual con el líder de sede /miembros del equipo
VC	Observación Comercial Virtual
VP	Visita de Performance Virtual

Principios clave de la planificación de visitas

- Las sedes recibirán un número diferente de visitas al mes según su segmentación:
 - AAA → 2 comerciales y 2 de Performance al mes
 - A y B → 2 comerciales y 1 de Performance al mes
 - C → 1 comercial y 1 de Performance al mes
- Si es necesario, es posible combinar visitas comerciales y de Performance ~~rendimiento~~ el mismo día, pero nunca 2 visitas comerciales el mismo día, ya que debemos respetar las horas pico.
- Planifica tu Maturity Check junto con las visitas de Performance al visitar la misma una vez al mes, garantizando un intervalo de 4 semanas entre cada una. Esto añade profundidad sin añadir un viaje aparte.
- Siempre revisa tu plan de visitas al principio de cada semana y al final de cada día si es necesario realizar algún cambio y comunícalo del Retail Manager

8. Preparándose para sus visitas

Las buenas visitas de campo empiezan antes de entrar. Cuanto más preparado estés, mayor será el impacto de tu coaching.

Antes de una visita de seguimiento comercial

- Revisa los pasos del recorrido del cliente para esta sede.
- Recuerda los últimos 1 o 2 puntos de coaching que dejaste con este equipo: ¿se han convertido en hábitos?
- Identifica a qué miembros del equipo planeas observar con más atención hoy.

Antes de una visita a una sede

- Revisa el plan de acción de tu última visita de Performance en esta sede.
- Abre el panel de datos y revisa los KPI de la sede: acumulado anual, acumulado mensual y de la semana pasada.
- Anota dos o tres datos específicos que desees comentar con el líder de sede o los miembros del equipo.

Antes de un Maturity Check

- Trae la lista de verificación (digital o impresa).
- Revisa la puntuación del Maturity Check anterior: ¿qué áreas necesitan mejorarse?
- Si es posible, prepárate para revisar la sede con el líder de sede.

La regla de no sorprender

Tus equipos nunca deberían sentirse desprevenidos por tus comentarios. Si visitas, observas y asesoras constantemente, y si tus comentarios son siempre específicos y constructivos, no habrá sorpresas al final de un período. Las buenas rutinas de gestión de la calidad crean una cultura de mejora continua, no de ansiedad antes de una revisión.

9. Poniéndolo todo junto

Como Area Manager en SYNLAB, tu rutina diaria es el motor del rendimiento comercial en tu zona. Cada visita que realizas, cada comentario que proporcionas, cada dato que revisas, cada plan de acción que cocreas, influye directamente en los resultados que tus sedes ofrecen.

Al principio, puede parecer mucho. Pero a medida que desarrolles tu ritmo, cada tipo de visita se volverá más natural. Aprenderás a identificar rápidamente lo que importa. Sabrás qué sedes requieren más atención. Reconocerás cuándo un miembro del equipo ha asimilado realmente el protocolo y celebrarás ese momento.

Tu rol en una frase

Eres el hilo continuo que conecta la estrategia de SYNLAB con la experiencia del paciente: visita a visita, conversación a conversación, mejora a mejora.

¿Qué viene después?

Esta píldora de aprendizaje es solo el comienzo. En los próximos días de capacitación, profundizarás en cada una de estas áreas:

- **Día 1** - Experiencia del cliente y rendimiento de ventas: comprender el protocolo comercial completo y los KPI que impulsan los resultados

- **Día 2** - Fundamentos del coaching: aprender la mentalidad, el lenguaje y las técnicas de un excelente coaching de campo
- **Día 3** - El modelo del mentor: desarrollar tu rutina personal y tu enfoque para la retroalimentación formalizada

Por ahora, usa esta píldora como guía. Comienza el día 1 con una pregunta en mente: según lo que has leído hoy, ¿cuál es el tipo de visita que te inspira menos confianza y por qué?
