



## **CREAR EN LA RED**

**“JAMBRE” DE VENTAS**

**ARTÍCULO 24,**

**Abril 2011**



**FORMACIÓN Y CONTROL, S.A.**

---

## LA "JAMBRE"

Le preguntaron a Jesús Mari Arzak, ¿qué necesitaría para garantizar el éxito de un menú? El periodista esperaba respuestas tipo, *"una buena merluza del cantábrico"* o algo así. Pero la contestación del restaurador fue la propia de un hombre con sabiduría y oficio: *"que los comensales traigan hambre"*.

Porque si no hay hambre... ni la mejor mesa, servicio o menú lograrán algo más que *"está muy bueno, pero...."*.

En el Sector Financiero hemos dotado a nuestra Red Comercial de las mejores herramientas para la venta. Potentes CRM, facilidad de acceso a listados de clientes compuestos en múltiples formas, buenas campañas publicitarias y un largo etcétera. Pero...

¿Tienen hambre?

Quizás. Algunos más, otros menos.

Pero, ¿tienen "JAMBRE"?

Hambre es lo que se tiene cuando son las tres y no has comido nada. "Jambre", es ese ardor que te reconcome las tripas y se convierte en una obsesión: nada te importa hasta que no la calmas y todo lo miras desde la misma perspectiva: *"¿Me dará de comer?"*

La "Jambre" ha sido el motor (costoso sin duda) de la historia de la Humanidad. Las grandes migraciones fueron causadas por ella. La conquista de Iberoamérica la realizaron per-

sonas acostumbradas a pasar mucha hambre. Y el Lazarillo de Tormes, una de nuestras obras cumbre, no hubiera existido si el hambre no se hubiera dado. Las revueltas del mediterráneo marroquí están más ligadas a la subida de los alimentos base que al impacto de las redes electrónicas. Satisfacer el hambre, y más la "Jambre", pone en marcha a las personas y las lleva a "prados más verdes". Las panzas bien resueltas, ya lo sabemos, llevan a la placidez... y el estancamiento.

### ¿Hay "JAMBRE" de ventas en nuestras Redes Comerciales?

Me temo que no. Venimos de tiempos buenos, y esos no han creado el hábito.

¿Necesitamos "Jambre" de ventas en nuestra Red Comercial? Una caída del mercado de más del 30%, una batalla por expulsar o absorber contendientes debilitados, el evitar recurrir al Banco Central Europeo para captar recursos, la colocación de nuevos instrumentos de captación de capital que van a competir contra los depósitos... necesitamos buenos productos, buenos sistemas, buenas ofertas y comerciales con mucha, mucha "Jambre de Venta". Porque solo con ella, todo lo anterior podrá ser rentabilizado.

A eso, más "en modo consultor" se le denomina **PROACTIVIDAD E INICIATIVA COMERCIAL**. Creemos que lograrla va a ser el gran esfuerzo de este año y el que viene, y es el tema al que dedicamos este número.

## ¿QUÉ SIGNIFICA PROACTIVIDAD COMERCIAL?

*“Recibo mi nueva tarjeta Visa. En sustitución de una que uso mucho. Me indica que viene con un nuevo chip que incrementa la seguridad. Nunca he tenido problemas con la anterior. Pero está bien.*

*Para activarla debo llamar a un número. El número no se ve bien porque está justo debajo de la tira adhesiva con la que viene la tarjeta adherida a la carta.*

*Además me informan que para usar la tarjeta necesito un PIN. No lo tengo. Y si lo tengo, no sé dónde. Y no me dicen qué hacer para lograrlo.*

*Al segundo intento, logro acertar con el número correcto de teléfono donde activar la tarjeta.*

*Llamo. Tres veces. En las tres me indican que “los operadores están ocupados” pero que vaya a la sucursal o que la active en el cajero.*

*Es una entidad que solo tiene tres sucursales en mi ciudad. ¡Y me quedan lejos!*

*Estoy buscando cómo darme de baja”.*

*Esa Entidad NO ha sido PROACTIVA y el director/a de la misma ha dejado pasar una espléndida oportunidad de negocio.*

## VIVITOS Y COLEANDO



No son palabras vacías. Al final, las SIP y las fusiones NO nos harán sobrevivir. Nos hará sobrevivir la penetración en el mercado.

Necesitamos más movimiento. Pero eso, ¿qué quiere decir?

*“¿Más actividad?, ¿más agresividad?, ¿perseguir a los clientes?, ¿apretar más a la Red? O mejor y más completo: **personas más comprometidas**”.*

La idea está clara. La intención es válida. ¿Pero cómo la concretamos? Bajo el paraguas de Proactividad podemos incluir muchos conceptos: movimiento, actividad, compromiso. Pero son conceptos genéricos. Necesitamos una definición operativa del término. Pues en caso contrario, podemos estar actuando y peleando para alcanzar algo que todos creemos compartir pero que para cada uno de nosotros significa algo distinto. No podemos caer en la trampa de: *“Proactividad, sí, la necesitamos, pongamos en marcha ese proyecto”* para luego decir: *“Pues no es lo que esperábamos alcanzar”*.

Definir, no en términos de diccionario, sí en términos de operatividad, la palabra Proactividad, no es sencillo. Porque de fondo, lo que estaremos definiendo es un Modelo Comercial y una forma de venta. Le digo lo que en **Formación y Control** pensamos, e igual le ayuda a contrastar o definir lo que su entidad precisa.

---

## **PRIMERO, DIGAMOS “QUÉ NO ES SER PROACTIVO”**

Hay una tendencia fácil y natural para conseguir la Proactividad: sacar la vara. Presionar e incentivar. Palo y zanahoria. Ambos son elementos necesarios en cualquier fórmula, sin duda, pero de los que solo podemos esperar resultados más o menos positivos a

muy corto plazo, rechazos y fracaso en el medio, sin llegar nunca al largo.

Y es que la cosa es mucho más compleja. Lo siento, si queremos hacerlo bien, hay más matices que considerar. Por ejemplo, **NO es ser Proactivo:**

- *Atenderme en la sucursal más cercana con displicencia “porque soy de otra oficina”, que por mudarme me ha quedado lejana.*
- *Tener un cartel en ventanilla, en el lugar más visible, indicando que “la caja se cierra a las 13 horas”. Y ser las 12.50 cuando estoy en cola. ¿Dejarán de atenderme?*
- *Hacer llamadas a clientes ofreciendo productos por alguien que no sabe, ni le gusta, ni quiere hacer ese trabajo. Y que está esperando la menor excusa para colgar la llamada.*
- *O eso, pero al mediodía, o cuando estoy empezando a cenar, realizada por alguien con acento extranjero, para presentarme productos que ni conozco, ni deseo...*
- *Llamarme un administrativo indicándome que “el Director querría tener una entrevista conmigo”. ¿Tan importante es él y tan poca cosa yo?*
- *Preguntarle por un producto de su cartera e indicarme que me llamará el lunes (era jueves) ¡Porque no tenía ni idea del mismo! Y cuando me llamó (el martes) seguía más o menos igual.*
- *Recibir visitas en mi empresa de comerciales que no saben de mí más que mi saldo en cuenta. Y de mi negocio “que parece que va bien”.*

Todo esos fallos, ¿qué son?, ¿falta de proactividad?, ¿proactividad mal entendida?, ¿se solucionarían con más dinamismo?, ¿con más compromiso de las personas?, ¿con más formación?, ...

## ENTRAMOS EN UN TERRENO CONFUSO

Solucionar el listado anterior no es fácil. Porque entramos en el terreno de los mil detalles. Y eso es confuso. Y en la práctica empresarial, NO gustan las soluciones complejas. Buscamos soluciones sencillas. Olvidando la vieja sentencia:

*“No hay problema para el que no exista una solución clara, sencilla, evidente, fácilmente aplicable... y equivocada”.*

Pero algo hay que hacer. ¿Y qué se suele ser? Pues confundir proactividad... con actividad. Al fin y al cabo, solo un “pro” las separa. Recuerdo una entidad que, como sus directores “eran muy cómodos” les obligaron a salir y realizar todos los días tres visitas. Perseguidos por el número y un reporte muy exhaustivo, los directores, sin ningún entusiasmo, las hicieron. Pronto llegaron las quejas de clientes. Unos porque en las visitas se les hacía perder el tiempo, otros porque recibían visitas de dos o más directores para lo mismo. Más los que decían que iban por la sucursal “y el director nunca estaba”.

O el caso de aquella entidad que para reactivar la “Jambre” incentivó la venta por persona asociando a cada producto “colocado” unas sustanciosas comisiones, pero eso sí, siempre individuales. Entrabas en su patio de operaciones y aquello parecía un mercadillo árabe, el personal se abalanzaba sobre ti intentando hurtarte de sus compañeros, a los que, si se les daba la ocasión, descalificaban, bajo la vieja fórmula de bakalito moruno (el término moruno es correcto, no es racista ni

despreciativo): “Paisa, paisa, ven conmigo, que yo te engaño menos”. Aquello murió cuando un cliente importante llamó al Presidente en plan amigo comentándole que para una operación los principales competidores que estaban destrozando el margen eran tres de sus mismas sucursales.

Si visita Marruecos, en algunas ciudades del norte, entrar con el coche significa cuidar de no atropellar a la tropa de chiquillos y adolescentes que corren detrás de ti pidiéndote una moneda u ofreciéndote sus servicios como guía. Lo cual te obliga a salir a la calle acompañado de un guía nativo que te proteja del acoso. Y significa ir diciendo una vez y ciento “no me interesa”. Eso es “Jambre” de ventas mal enfocada, porque acosa al cliente y le hace cambiar de acera cuando te ve acercarte. Un ejemplo más próximo. Tomando café con un cliente, este me señala a una persona y me dice: “Hoy no me quiere vender nada. No me ha saludado”. Era el director de una entidad de alto volumen. Cuando tenía un producto que necesitaba vender, saludaba a mi cliente y le invitaba a café. Cuando no, intentando ahorrar costes, imagino, hacia como que no le había visto. Tan centrado en la venta, no veía las Oportunidades de Venta.

Instrumentalizar al cliente, para el logro de nuestros objetivos o el mantenimiento de nuestra comodidad, eso no es Proactividad. Presionar para lograr más actividad, eso solo es movimiento. Y un mal comercial, o un comercial sin ganas o interés, moviéndose mucho, es peligrosísimo. Porque cuanto más se mueva, más quema el mercado. Y más difícil es después recuperar ese mercado.

La actividad, el “dinamismo”, conlleva un fuerte consumo de medios y solo se justifica con el éxito. Mucha actividad y fracaso, es una buena definición para “ruina”.

---

## ¿QUÉ ES SER PROACTIVO?

La historia del término, en su acepción de origen, es curiosa, no muy conocida. Y nos puede ayudar en lo que buscamos. Tenemos que hablar de Viktor Emil Frankl (1905-1997) neurólogo y psiquiatra austriaco. Fundador de la Logoterapia, sobrevivió desde 1942 hasta 1945 en varios campos de concentración nazis, incluidos Auschwitz y Dachau. A partir de esa experiencia escribió "El hombre en busca de sentido". Es en ese libro (considerado uno de los diez textos más influyentes en la época moderna) donde define la Proactividad. Después Stephen Covey ("Los Siete Hábitos") recupera el concepto y ayuda a su difusión actual.

Frankl entiende la Proactividad como:

"Una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. La proactividad no significa solo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer".

El término nace pensado y vivido en tiempos difíciles, de una experiencia muy dura. En los campos de concentración, los reactivos morían antes, los proactivos sobrevivían más tiempo. Como ahora estamos pasando por tiempos duros es lógico que volvamos nuestra mirada hacia el concepto. Porque como en los campos de concentración, serán los proactivos (que no los activos) los que tengan más posibilidades de salir adelante.

---

## ¿QUÉ SIGNIFICA SER PROACTIVO EN NUESTRA PRÁCTICA COMERCIAL?

Significa darse cuenta de que los tiempos donde la hipoteca mantenía la sucursal han pasado.

Que la mera existencia de esa sucursal, está en duda.

Y por eso, necesitamos detectar, seguir y cuidar la más pequeña oportunidad. Porque "Dios está en los detalles". Y la venta, también.

Ser proactivo significa tener "Jambre".

Pero esa “Jambre” no significa atropellar y perseguir al cliente. Significa obsesionarse en detectar y seguir por los procedimientos adecuados las OPORTUNIDADES DE VENTA que el cliente proporcione.

En el Gran Bazar de Estambul no era raro que un comerciante que esperaba en la puerta de su tienda, se dirigiera a ti llamándote por tu nombre. Lo cual te obligaba a parar, es difícil no hacerlo cuando un desconocido parece conocerte. El truco era sencillo: chavaletes pequeños se movían alrededor de tu grupo escuchando las conversaciones y detectando nombres que luego pasaban al comerciante. Eso es ser proactivo. O la anécdota (está leída) del hotel donde el recepcionista te recibía con un: “*Qué alegría volverle a ver por aquí de nuevo*”, antes de preguntarte el nombre o abrir el PC. Tenían un acuerdo con los taxistas, que en el trayecto de forma casual preguntaban: “*¿Ya conoce el hotel?*”. Un simple gesto informaba al recepcionista sobre cuál era el saludo pertinente.

No tan complejo, más del día a día. Un amigo, representante de instrumentación electrónica. Tomando café, encontramos otro cliente, director de Recursos Humanos de una entidad. Lo más imaginablemente alejado por oficio e interés del mundo de la electrónica. El comercial, como sin querer, llevó la conversación al terreno del centro de proceso de datos, logró el nombre del responsable del mismo y una autorización a llamarle referenciado por el otro. La lección la pagué abonando las cervezas.

Ser **Proactivo Comercialmente** significa:

- Estar atentos a la menor oportunidad de negocio.
- Entender que las oportunidades de negocio pueden ser hilos muy pequeños y casi inapreciables.

- Por eso, es esencial que TODO el equipo las detecte.
- Sepa CÓMO seguirlas.
- Sepa CÓMO convertirlas en Operaciones y Ventas.

El refrán lo dice claro: “*A la oportunidad la pintan calva*”. Porque tiene poco donde agarrarse. Porque pasa una vez por delante de ti y si no sabes aprovecharla, se pierde.

---

## LISTAS FRÍAS Y LISTAS CALIENTES

En las sucursales disponemos de magníficas “listas frías”. Nuestras herramientas, a través de caros algoritmos, señalan quiénes son los clientes “susceptibles” para una determinada venta. Eso está bien.

Pero, ¿qué pasa con las listas calientes? Son las que surgen en el calor del momento, en el comentario puntual del cliente. Las que señalan una oportunidad que “está ahí”, pero que va a desaparecer o ser cubierta por otro si no sabemos aprovecharla.

Necesitamos tener profesionales capaces de “llenar” las listas calientes y aprovecharlas.

Gregorio Marañón acostumbraba a visitar a D. Juan March. En principio, nada más distinto que esos dos personajes. El uno, un gran médico e intelectual, el otro, uno de los hombres más rico del país. Quizás en la diferencia basaban la amistad que se profesaban. Un día Marañón, ya en confianza, le preguntó: *“Don Juan, usted como ha logrado su inmensa fortuna”*. Y el otro respondió: *“Don Gregorio, escuchará muchas historias, pero la verdad es que yo huelo el dinero”*. Ante el gesto de escepticismo, el financiero sacó un billete de 1.000 pesetas y le dijo: *“Voy a salir de la habitación. Escóndalo donde quiera”*. Estaban en la biblioteca, así que Marañón, todavía extrañado, lo guardó entre las páginas de uno de los muchos libros que ocupaban la misma. Y cuenta en sus memorias que March entró, y tras olfatear como si fuera un sabueso a lo largo de las estanterías, con una sonrisa seleccionó un volumen y se lo entregó. Allí estaba el dinero.

No sé si la historia es real y no sé si March empleó algún truco, pues era hombre dado a ellos. Pero lo cierto es que sintetiza lo que constituye el éxito de todo aquel que se dedica a los negocios: la capacidad de detectar la oportunidad. Y el estar en un estado de permanente búsqueda, aprovechando cualquier ocasión para “llevar el agua a su terreno”.

---

## **EL LADRILLO DE LA PROACTIVIDAD SON LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

La unidad de medida en el sector han sido, hasta ahora, los objetivos. Pero los objetivos obligan. Pero no dinamizan ni comprometen. Más bien cansan y queman.

Si queremos dinamizar y comprometer a la Red, tendremos que complementar los objetivos, incorporando el concepto de “Oportunidades de Negocio”. Esto nos permitirá fijar cuáles deben ser las ventas de una determinada sucursal, en función de cómo esté su mercado, y nos dará fuerza para exigir esas ventas. También nos permitirá seguir la acción comercial basándonos en los CÓMOS y no solo en los QUÉ alcanzados.

Cuando una Red está centrada en la búsqueda de oportunidades, es INEVITABLEMENTE, una Red comprometida y Proactiva.

## **SIN PROACTIVIDAD, ¿SOLO PERDEMOS VENTAS?**

Si entendemos que un comercial y una sucursal solo son realizadores de negocio, una Red NO proactiva en el grado necesario nos preocupará porque su relación coste/producción no será la óptima.

Pero si consideramos al comercial y a la sucursal como SENSORES del mercado, entonces nos deberemos preocupar mucho más. Porque un comercial que detecta Oportunidades de Venta es a su vez una fuente de información inestimable e insustituible de hacia dónde va y cómo se mueve el mercado.

Zara basa gran parte de su éxito en que cada una de sus tiendas informa de manera sistemática cuáles son los gustos e intereses de la clientela. Una mujer que busca una falda más corta, es solo un capricho. Mil mujeres que hacen la misma pregunta, y además buscan colores suaves, son una tendencia. Y Zara tiene sus sistemas montados para que esas tendencias determinen su oferta. Se crea así un círculo virtuoso que es imparable. El comercial busca oportunidades, informa



de ellas y sobre ellas es dotado de productos que se adecuan a lo que está encontrando. El éxito realimenta al éxito y se potencia por la fuerza moral que proporciona sentirse respaldado por una organización que te escucha, porque escuchándole oye a su mercado.

No es ciencia ficción. Hoy es presente. Porque quienes tomen el camino simple de Proactividad = Actividad, y a partir de ahí empujar y presionar, será desbordado y fácilmente entrará en el circuito histérico: acelerar el movimiento para llegar antes a la ruina.

## ¿Y CÓMO FORMAMOS EN PROACTIVIDAD Y COMPROMISO?

Socialmente hablando tenemos un problema. Los NI-NI. Los jóvenes que NI estudian, NI trabajan. Son la punta más visible de un mal mayor: los muchos que *“hacen como que estudian o que trabajan”*, pero ni una cosa ni otra. O los muchos que se refugian en el alcohol o la droga para evitar ambos aspectos.

Hay una fuerte presión social que está en contra del esfuerzo que ser proactivo



comporta. Y esta presión se focaliza todavía más cuando hablamos del Sector Bancario. Al público le molesta que este dé beneficios o reparta bonos entre sus directivos. A nuestro personal, el día a día le ha convencido de que moverse entraña riesgos (quien más préstamos dio, cumpliendo los objetivos, más morosos tiene). Y reacciona afirmando: *“Son insaciables. Cumplir los objetivos es casi peor que no llegar. Porque al año siguiente te penalizan poniéndote más y más”*.

En ese ambiente, ¿cómo favorecer o impulsar la proactividad? En el sector:

- Hemos impartido ¿miles? de cursos de Atención al Cliente. Con videos, en 3D, en presencia, a distancia. ¿Insistir más nos va a llevar a alguna parte? Hemos trabajado las Técnicas Comerciales. Pero ¿hemos logrado “JAMBRE” de Ventas? ¿O solo cansancio de escuchar otra vez lo mismo?

Los mecanismos de presión para que se venda, siempre basados en QUÉ lograr, más que en los CÓMOS, están cerca del agotamiento. Sistemas de incentivos, llamadas de la Zona, todo eso hacemos. Pero estamos en la curva de rendimiento decreciente. ¿Podemos hacer algo más que no sea indicar que TU sucursal puede ser cerrada?

Nos enfrentamos a un “cambio de paradigma”. Queda pedante, pero es así. No se trata solo de hacer más o mejor lo que antes veníamos haciendo.

**¿Nos ayudará la implantación de una Sistemática Comercial?** Sin duda. Pero si todos implantamos la misma sistemática definida por los mismos proveedores, ¿en qué nos vamos a diferenciar del resto? Sistemática significa homogeneización, y esto es bueno entre nuestras sucursales. No con las sucursales de los demás. Y además,



los resultados se verán a medio o largo plazo. Y la pelea por el capital, es para mañana.

Tenemos que hacer cosas, y cosas YA, que potencien los resultados y favorezcan la posterior implantación de la sistemática. Hacer cosas diferentes YA que den resultado a corto plazo, de manera acumulativa para el largo.

---

## ALGUNOS CONSEJOS

La medicina que le fue bien a tu amigo, aunque los síntomas sean similares, igual a ti te daña. Cada organismo es distinto, y cada tratamiento debe ser personalizado. Pero hay unos “consejos lógicos” que en general a todos pueden venir bien. Estas son cosas que el Departamento de Formación puede hacer (y hace) por el Área Comercial.

- Cree un “**Paraguas Ideológico**”. Todo lo que haga debe estar soportado bajo una justificación, y esta no puede basarse solo en el palo o la zanahoria. Hay que explicar al que va a pelear cuál es el sentido de su lucha. Esto parecerán ser solo palabras, solo “comida de coco” o ideología de andar por casa. Vale, deje que los demás lo vean así. Aproveche que los demás lo ven así. Sin paraguas ideológico que de sentido a la pelea, solo le quedarán mercenarios.
- Solo con un correcto “Paraguas Ideológico” podrá empezar a combatir los rechazos y las apatías. La Proactividad, y sobre todo, el **Compromiso**, precisan de un caldo de cultivo para que se genere. No hay que enseñar solo a manejar el fusil. Hay que explicar las causas que justifican el uso del mismo.
- **Evite las acciones formativas puntuales.** Pida que tras cada intervención queden Soportes que den continuidad a lo trabajado. Convierta las obligaciones en Oportunidades. Por ejemplo, Seguros, Blanqueo... son magníficas oportunidades para cumplir con la Ley, y al mismo tiempo enseñar cómo aprovechar estas obligaciones para detectar oportunidades y vender. Un curso de Seguros, por ejemplo, puede ser un magnífico curso comercial.
- No piense en las acciones como elementos puntuales. Una acción es solo un eslabón de una cadena. De dónde viene y con qué enlaza son cuestiones a las que deberá responder. Formación Continua no son “cursos continuos”. Son **intervenciones encadenadas**.
- No piense solo en el aula o el e-learning. Ambas son herramientas que deben potenciarse con choques de realidad. La Formación NO es Blended. **La Formación es Multicanal.**
- Combine la formación con la actuación. Recuerde la sentencia militar: “*Entrena como vayas a luchar, lucha como hayas entrenado*”. Entienda la formación como un entrenamiento para un combate y vincule ambos.
- **Las campañas** ¡Qué gran oportunidad son! Quien ve las campañas solo como un incentivo para obtener ventas, está dejando pasar el cincuenta por ciento de su impacto. Las campañas son la “vía real” para formar en hábitos asentados. Formación y Campañas son las dos caras de una misma moneda.
- **Las Direcciones de Zona.** Son la llave de todo. Son personas especializadas en lograr los QUÉ. Pero si quiere sacarles rendimiento, debe capacitarles para gestionar a través de los CÓMOS. Este es un comentario interesado porque disponemos de un programa contrastado para multiplicar el impacto de las Direcciones de Zonas, y lo tenemos porque hace tiempo comprobamos que el motor de cambio en la Red NO está en la Dirección de Sucursal. Está en las Zonas.

Hay más posibilidades. Generalmente pequeñas, pero siempre prácticas, específicas. Que funcionan cuando sabemos integrarlas de manera acumulativa. Porque el cambio necesario solo llegará en la medida que funcionemos en modo “chirimiri”, lluvia ligera que termina calándolo todo. Pero como síntesis, déjeme que le dé una idea que lo sintetiza todo:

## Enséñeles a VER

Los seres humanos adaptamos nuestro comportamiento a la realidad que vemos. Si no vemos, no cambiamos.



# Más recursos y publicaciones de Formación y Control en:

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



[www.multipli.co](http://www.multipli.co)

Nuestro vídeo boletín de formación empresarial con Herramientas Web 2.0.



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

Blog de formación empresarial de Luis Valdivieso. Consejero Delegado de Formación y Control.



<http://twitter.com/FyControl>

Sigue nuestra actividad también a través de Twitter.