



MERCADO DE IDEAS

Negociar con un avatar

En los albores de la Internet comercial, cuando apenas empezábamos a imaginar los cambios que traería la revolución telemática, surgieron muchos gurús que explicaban paso a paso las tendencias futuras más sorprendentes. Era la época de Nicholas Negroponte y su libro *“Being Digital”*, que a principios de 1995 aseguraba que las comunidades de usuarios de Internet terminarían situándose en el centro de la vida cotidiana.



Arturo Iglesias Barroso, **ENE** Escuela de Negociación

Dos años antes, el extravagante pensador Howard Rheingold había publicado el libro *“The Virtual Community”*, acuñando en sus páginas uno de los términos más interesantes del mundo que se avecinaba. Según Rheingold, las “comunidades virtuales” permitían ya entonces la resolución conjunta de problemas e incluso facilitaban el surgimiento de movimientos populares.

Han pasado más de tres lustros y podemos reconocer que la presencia de lo virtual se enmarca dentro de lo cotidiano. En pleno auge de las llamadas Redes Sociales, no sólo han madurado las herramientas digitales sino que ha crecido de tal manera el número de usuarios conectados que ya casi se ha alcanzado esa “demografía global” que vaticinaba Negroponte.

Hoy en día, gracias a la madurez de Internet, miles de millones de personas interconectadas disponen de medios bastante efectivos para cooperar, para realizar casi cualquier cosa que requiera de la experiencia, de los conocimientos o de la creatividad de otras personas. Se habla de la economía de la colaboración, de la “Wikinomía”. También de la *“e-lance economy”*, que podríamos traducir libremente como la Economía de los Autónomos, basada más en el individuo que en la organización.

Durante todo este tiempo hemos aprendido a través de Internet. El *e-learning* es ya una posibilidad extraordinaria incluso para obtener un título universitario. Sin pisar un aula. Nos hemos vuelto más digitales, más propicios al uso “natural” de las tecnologías en todos los ámbitos.

Pero... ¿han cambiado también nuestras habilidades sociales?, ¿estamos preparados para estos cambios que se están produciendo en nuestra forma de relacionarnos con los demás? Más aún, ¿somos capaces de potenciar la cooperación en ese aún complejo territorio digital?

Ya existe un área de la psicología que se dedica plenamente a explicar nuestro comportamiento en el mundo virtual. Algunos estudios han demostrado que gracias al uso de las nuevas herramientas estamos mejor capacitados para hacer más cosas a la vez en menos tiempo. Sin embargo, otras investigaciones también ponen de relieve que somos más impulsivos y que nos cuesta más concentrarnos. Estamos cambiando,

Mercado de ideas

- Negociar con un avatar ...1
- La hora de la venganza ...3
- El valor de la disculpa ...5

Mejor con filosofía

- Tener principios ...4

Libros

- El poder curativo del diálogo ...6

Encuestas informales

- La reprimenda ...7

PROGRAMACIÓN 2011



CURSOS DE NEGOCIACIÓN

www.enegociacion.es



somos sujetos más multitarea, pero nos dispersamos con mayor facilidad.

Parece también que obtenemos mayor provecho de las Redes Sociales cuando éstas se apoyan en relaciones ya existentes. La confianza se encuentra detrás de esta afirmación. Si ya de por sí desconfiamos de los desconocidos en la “vida real”, en el entorno virtual nos cuesta mucho más entablar relaciones de confianza con “avatares”, es decir, con representaciones de las personas en ese mundo virtual. Sabemos que los “perfiles” de las Redes Sociales presentan imágenes idealizadas de los usuarios, que no tienen por qué coincidir con su personalidad real. De ahí que desconfiemos aún más en este entorno. Negociar con avatares es como participar en un baile de máscaras.

El caso es que la confianza es la materia con la que se construyen las relaciones, el lubricante de la cooperación, la esencia de la negociación, que es una forma de interacción social bastante más importante y habitual de lo que se suele pensar. Como proceso de resolución de problemas en el que dos o más personas deciden conjuntamente la asignación de recursos escasos, ¿tiene posibilidades la negociación en el mundo digital?

Vamos camino de ello pero aún faltan por aprender ciertas habilidades y ajustarlas a los nuevos medios. Como vemos, también son necesarias herramientas que faciliten aún más la confianza, en el medio, en el proceso y en las personas que pueden participar en una negociación determinada. El problema es que, aunque pongamos de manifiesto un interés compartido con desconocidos a través de cualquier medio on-line, nos cuesta trabajo desvelar lo suficiente de nosotros mismos como para inspirar una verdadera confianza en los demás.

Es en el ámbito de las negociaciones internacionales donde ya hace tiempo que se utiliza Internet como herramienta de información, de comunicación e incluso de gestión de la relación. No obstante, incluso los negociadores más experimentados en la arena internacional, ven en Internet un complemento, no un sustituto. Podríamos decir que, en líneas generales, la gente joven tiene mucha confianza en el medio pero poca experiencia negociadora, mientras que los negociadores más curtidos por la experiencia, no suelen confiar tanto en el medio digital. Obviamente el paso del tiempo cambiará este escenario.

La negociación electrónica (*e-negotiation*) como proceso que incorpora las tecnologías de la información y la comunicación al proceso de negociación no es un concepto nuevo, ni mucho menos. Ya en los primeros años ochenta se desarrollaron algunos modelos de *Negotiation Support Systems*. Eso sí, se basaban en aplicaciones informáticas orientadas a la optimización matemática de la toma de decisiones en determinadas circunstancias, tomando como premisa que los negociadores siempre se comportaban de manera puramente racional. Lo cual dista mucho de la realidad.

Internet ha provocado la contracción del espacio, lo que facilita muchos de los aspectos relacionados con la negociación. Cada vez hay más proyectos colaborativos realizados íntegramente a través de la Red por personas que nunca han coincidido en el espacio, e incluso en el tiempo. La tendencia es muy clara. Sin duda dentro de unos años no podremos entender gran parte de las negociaciones sin la presencia de la Red. Al fin y al cabo ya apenas recordamos cómo era la vida sin correo electrónico y, como advertía Negroponte, cada generación será más digital que la que la precede.

ENE ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

e-training

Grupo GDT

www.enegociacion.es

Descubre al gran negociador que hay en ti

Curso Intensivo de Negociación

MERCADO DE IDEAS

La hora de la **venganza**

En los últimos tiempos me he aficionado a la compra de libros de segunda mano. Aprovechando las facilidades de la compra online, cada mes recibo de manera puntual mi pedido de libros cuyas páginas ya han pasado por otras manos. La satisfacción de leer un libro usado va más allá del contenido propiamente dicho, esconde un deseo de descubrir el rastro de antiguos lectores, notas a pié de página, quizás una dedicatoria del autor a su lector original o simplemente una mancha de café que interrumpió momentáneamente la lectura.

Ignacio Martínez Mayoral, **ENE** Escuela de Negociación

En la aventura de examinar meticulosamente cada uno de los libros, obviando título y contenido y haciendo un repaso rápido a los rastros de uso anterior, estaba cuando recibí mi último pedido de una conocida multinacional del comercio electrónico. Un pedido de varios libros nuevos, entre los cuales encontré un acompañante que, sin duda, había cometido la torpeza de situarse entre el papel y la plancha de imprenta quedando literalmente sellado a la superficie



del interior de la portada del último libro de *Fredik Stanton*.

El invitado y precoz lector del texto, un insecto de considerable tamaño, había quedado prensado y definitivamente adosado al libro.

La cosa quedaría en anécdota si no hubiera sido porque en aquellos días me encontraba preparando un curso orientado a la atención al cliente en situaciones hostiles, cuando el cliente se encuentra enfadado, con o sin razón. Preparado para transmitir aquello de que la gestión de reclamaciones es una clave principal para conocer a nuestros clientes, para entenderlos y para aprovechar la oportunidad para mejorar la relación. Para entablar conversaciones instructivas y provechosas.

Y ya que me encontraba en una situación donde, dependiendo de la atención del proveedor, podría transformarse en hostil, decidí contactar con el departamento correspondiente de la empresa en cuestión. Tras tomar algunas fotos,

que pueden verse en Flickr, al libro y a su ilustrado bicho, accedí a la sección de la página web del proveedor que, en teoría, debía atender este tipo de situaciones. Tras rellenar un pequeño formulario y adjuntar las fotos, mi primer acercamiento quedaba de manifiesto. No exponía una queja, ni una reclamación, ni siquiera mostraba enfado ni ira por haber sido injustamente tratado.

Simplemente, lo que hice fue aquello por lo que algunas empresas pagarían grandes cantidades de dinero, ni más ni menos que abrir una puerta a la conversación, al contacto con un cliente fiel, con una relación de más de 10 años de compra periódica y una inversión de varios miles de euros en productos de todo tipo.

Pasaron un par de semanas sin recibir respuesta. Lo que hacía sino confirmar lo que nos cuentan las estadísticas. Y es que el motivo principal por lo que los clientes no se quejan, cuando deberían, es que tienen la percepción de que no recibirán respuesta o que ésta será superficial y burocrática.

De la queja a la venganza

Y lo que partió como una queja de un cliente fiel, un aliado para la empresa, comenzó un recorrido hacia el activismo y la venganza.

Los sucesivos intentos fallidos por recibir respuesta por parte del proveedor no hicieron más que incitar irrefrenables deseos de venganza y confirmar la afortunada frase, que puede leerse en "A Complaint is a Gift" de Barlow y Møller, de que **una mala atención magnifica el error en el servicio**. No importa tanto el tamaño del error, de la insatisfacción, aunque influye, como la forma en que nos sentimos escuchados, atendidos y entendidos.

Inspirado por el capítulo dedicado a la venganza de “Las ventajas del deseo” de Dan Ariely, empleé mis esfuerzos en compartir el incidente con mi círculo inmediato de amigos y familiares. Es decir, hice lo que cualquier hijo de vecino hace cuando está enfadado con el servicio recibido por parte de cualquier empresa.

Pero el cuerpo me pedía más.

Ya que vivimos en la era de las redes sociales, del virus de la información compartida, por qué no publicar en el muro de facebook la historia, informar a mis seguidores de twitter el incidente o extender a través de foros la desgraciada aventura del insecto y su nuevo dueño. o, incluso, hacer un esfuerzo mayor. Tanto como para escribir el artículo que están leyendo.

La venganza ante una mala atención, aunque el apelativo suene a excesivo, es, en ocasiones, lo único que le queda al consumidor para ejercer su derecho al pataleo, cuando el error en el servicio no se resuelve satisfactoriamente. Y, a veces, satisface grandes niveles de rencor.

Me comentaba un compañero la anécdota de una conocida que visitando una tienda de lámparas con su hijo de corta edad recibió la advertencia del tendero que ante cualquier desperfecto causado por el niño, debería asumir el coste. El comentario le provocó tal desasosiego a nuestra amiga que se prometió no volver a pisar el suelo de aquella tienda. El niño, actualmente, cursa

estudios universitarios y su madre sigue extendiendo la anécdota entre sus amistades. Quince años de venganza continuada, no está nada mal.

Hoy ya no hay secretos

Hoy en día, el consumidor cuenta con no pocos medios para vengarse de quien ofrece un mal servicio. Ya no hay secretos, como dice Aaron Lazare en su libro “On Apology”, todo está a la vista y cualquier fallo en la atención al cliente se difunde a una velocidad de vértigo, sobre todo, cuando la empresa predica su interés por mantener una conversación fluida con sus clientes y sus acciones la delatan.

Semanas después del incidente, y sin todavía recibir una explicación o una disculpa, que era lo que seguramente perseguía, recibí uno de los frecuentes correos electrónicos del proveedor que, siguiendo la información acumulada de mis compras e historial de navegación, me recomendaba fervientemente la compra de los últimos títulos aparecidos en su catálogo. Seguramente, adivinarán el tema escogido por la compañía librera para hacerme picar el anzuelo con un nuevo pedido. Exacto. Ni más ni menos que las lecturas obligadas para obtener las claves para un servicio al cliente excelente.

Cuchillo de palo.



Mejor con Filosofía

por Josemi Valle
ENE ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

provocan consecuencias.

Es la gran batalla entre la ética de las convicciones y la ética de la responsabilidad. La primera apela a los preceptos éticos, la segunda a los hechos que se derivan de su aplicación (tanto para bien como para mal). En muchas ocasiones, para conculcar un principio apelamos a que sus consecuencias serán inanes. Un gesto quizá no transforme las cosas, pero no quiere decir que sea inútil.

Hay una anécdota que lo explica muy bien. Cuando los tanques de Hitler cruzaron la frontera de Polonia, una anciana polaca salió de su casa a su encuentro. Estaba furiosa y amenazaba con un palo a los cientos de tanques que desfilaban delante de sus ojos. Un vecino le dijo que era absurdo lo que hacía: «¿No ves que no sirve para nada?». «Sí sirve» le espetó la abuela. «¿Sirve para dejarles bien claro de parte de quién estoy!».

Tener principios

Tener principios es mantener fidelidad a tus valores, a aquello que consideras importante, por lo que estás dispuesto a esforzarte. Los pragmáticos defienden que los gestos que testifican un principio no sirven para nada si no

MERCADO DE IDEAS

El valor de la disculpa

Cada día, a poco que nos esforcemos y a veces como espectadores y otras como protagonistas, encontramos situaciones donde la disculpa quiere ocupar su lugar, con relativo éxito. Como diría Sabina, nos sobran los motivos para pedir disculpas o para aceptarlas. Y es que por mucho que haya quien se empeñe en menospreciar el valor de la disculpa en las relaciones sociales, difícilmente podríamos vivir sin ella.

Ignacio Martínez Mayoral, **ENE** Escuela de Negociación

No hay día que pase sin que un político se disculpe o, con mayor profusión, pida disculpas a sus adversarios por actuaciones propias o ajenas, clientes malhumorados que reclamen atención y exijan recompensa por haberse sentidos maltratados, pacientes dolidos por la actuación del personal sanitario que le atiende, deportistas que muestran en público su arrepentimiento por sus andanzas extraconyugales o empleados protestando por la escasa delicadeza de sus empleadores. Unos, por un lado, se encuentran a la caza de una compensación, en forma, como mínimo, de disculpa, por el daño sufrido y otros, pasan, o lo evitan, por el trago de solicitar perdón ante el flagrante error propio.

Según *Aaron Lazare*, autor de *On Apology*, antiguo rector de la Universidad de Massachusetts y uno de los mayores referentes en el estudio de la disculpa y los procesos de arrepentimiento y perdón, lo que hace que una disculpa funcione es el intercambio de vergüenza y poder entre ofensor y ofendido. A través de la disculpa, uno toma la vergüenza de la ofensa y la dirige hacia sí mismo. Al reconocer la vergüenza del ofensor, el ofendido toma el poder de perdonar. Según Lazare, una disculpa supone un intercambio y es, en sí misma, un proceso de negociación donde el acuerdo debe dejar satisfechas emocionalmente a ambas partes.

Pero, no nos engañemos, no es una negociación sencilla. A pesar de los innegables beneficios de la disculpa no podemos decir que, en líneas generales, seamos expertos en la materia y tengamos la humildad y valentía necesarias para aceptar cuando estamos equivocados, reconocer cuando causamos daño y expresemos, de forma sincera, nuestro arrepentimiento.

Y, sin embargo, la disculpa tiene el poder de hacer que nuestras relaciones, ya sean en el

terreno personal o profesional, se cimenten, se restauren, se recuperen y se hagan, incluso más fuertes. Una disculpa sincera aceptada por la otra parte es la muestra más palpable de interacción civilizada y profunda entre los seres humanos.

En palabras de *Beverly Engel*, autora de *The Power of Apology*, los beneficios de la disculpa están claros tanto para quien la ofrece como para quien la recibe. Por un lado, quien recibe la disculpa se siente emocionalmente curado cuando es reconocido por el ofensor, deja de percibir a éste como una amenaza, le aparta de la ira y le previene de quedar atrapado por el pasado. La disculpa le abre la puerta al perdón permitiendo sentir empatía por el ofensor. Por otro lado, a través de la disculpa y la toma de responsabilidad por nuestras acciones nos ayudamos a evitar el reproche hacia uno mismo, con el consiguiente impacto en la autoestima. Saber que hemos dañado a alguien puede distanciarnos, pero una vez que nos hemos disculpado nos sentimos más libres y cercanos. Dado que la disculpa nos hace sentir humildes, cuando no humillados, además puede actuar con efecto disuasorio, recordándonos no repetir el acto en el futuro.

Volviendo a Lazare, no hay un solo motivo para disculparse. Puede hacerse con el objetivo de salvar o restaurar una relación, por una razón simple de empatía, al comprobar el daño causado, por evitar un castigo mayor o para aliviar una sensación de culpabilidad. O también por la presión de los medios de comunicación, motivo cotidiano principal para políticos, empresas y otros actores con exposición pública permanente.

Disculparse no es sencillo. Es, en un gran número de ocasiones, un ejercicio difícil y costoso. Implica afrontar sentimientos de vergüenza, culpabilidad, miedo y se corre el

riesgo de verse vulnerable. Se tiende a ver la disculpa como signo de carácter débil pero, de hecho, requiere gran fortaleza. Y conviene aprender cómo llegar a ella porque, aunque no es garantía de éxito, resulta imposible vivir en el mundo actual sin esta habilidad.

Una habilidad que requiere de un proceso para que sea realmente efectiva y que no debería obviar los siguientes pasos:

- Reconocer la ofensa
- Describir el daño causado
- Aceptar la responsabilidad
- Establecer cómo se reparará el daño

Por ejemplo, seguramente todos hemos observado o sufrido alguna situación donde, llevado por la tensión, el cansancio o la personalidad, el jefe “abronca” a un subordinado en presencia de sus compañeros. Con suerte, pasados minutos, horas o días, al mismo subordinado le llega la disculpa correspondiente en términos similares a “me doy cuenta, y lo siento, que mis palabras han provocado un sentimiento de frustración en ti, debería haber medido el exceso verbal y no haberlo hecho en presencia de tus compañeros.

Prometo no hacerlo nunca más.” Ojalá fuera así siempre.

Una disculpa también puede ser un arma de doble filo cuando suena falsa, cuando no muestra un arrepentimiento real o cuando se centra en uno mismo. También cuando se utiliza en demasía, cuando no hay relación entre el tamaño de la ofensa y la disculpa o cuando llega demasiado pronto o demasiado tarde.

El egocentrismo también es un factor en las disculpas fallidas o evitadas. El egoísta es incapaz de apreciar el sufrimiento de otra persona; su lamento se limita a dejar de ser apreciado por la persona ofendida pero no por el daño causado. El tipo de disculpa que suele emplear toma la forma de “Siento que te hayas enfadado conmigo” en vez de “Siento que te haya causado daño”. El ofensor simplemente es consciente pero no se siente culpable, avergonzado o empático.

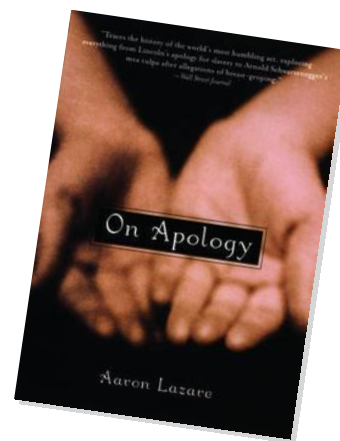
Y es que una buena disculpa además tiene que hacerte sufrir, según lo estudiado por Lazare. Si no hay un genuino arrepentimiento no se tomará como sincera.

LIBROS

El poder curativo del diálogo

A menudo, encontramos que la víctima tiene un papel secundario, o inexistente, cuando se topa con los sistemas tradicionales de resolución de conflictos. Sin embargo, más allá de la justicia que toda víctima persigue, en ocasiones lo que busca es entender el motivo de la ofensa o recibir una disculpa como parte del proceso de su propia curación. En ocasiones, lo que la víctima desea es ser co-protagonista en el diálogo con quien le ha causado el daño.

“*Sólo podemos especular acerca de las muchas formas en las que la participación de la víctima en el diálogo tiene un impacto curativo o terapéutico. Primero, la víctima se asegura de que el ofensor, y a veces una audiencia mayor, conoce la naturaleza de la ofensa. Segundo, la víctima recibe confirmación de que la ofensa realmente existió, que él o ella no distorsionaron la realidad o la memoria. Tercero, la víctima puede verse conmovida por la disposición del ofensor a escuchar y entender el impacto completo de la ofensa. Cuarto, la vergüenza de la ofensa a menudo puede transformarse en orgullo de supervivencia. Quinto, la víctima pone su dolor emocional en palabras, lo que da como resultado una suerte de catarsis. Sexto, la víctima puede experimentar algún tipo de justicia restaurativa al ver al ofensor sufrir a través del admitir la ofensa. Séptimo, la víctima puede ser capaz, quizás por primera vez, de afligirse por lo que ha perdido. Octavo, la víctima, particularmente en las disculpas en privado, puede experimentar sentimientos de atención y lamento por parte del ofensor.*



On Apology. Aaron Lazare. 2004. Oxford University Press.

ENCUESTAS INFORMALES

La reprimenda

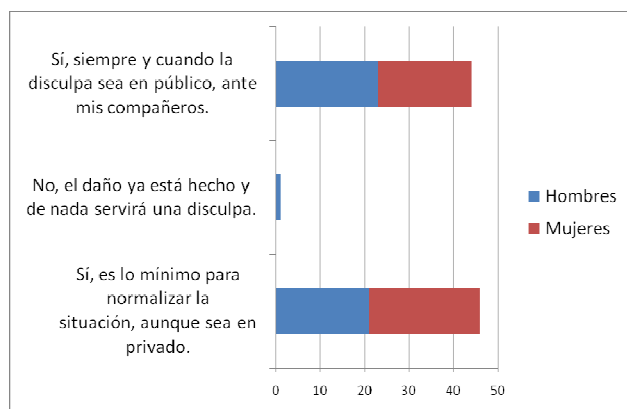
“Imagina que asistes a la reunión periódica de tu departamento. En la agenda está programada la presentación por tu parte de las novedades del proyecto que gestionas. Antes de que finalice tu intervención tu jefe alza la voz, visiblemente enfadado, y te acusa directamente y en presencia de todos de falta de profesionalidad al no haber preparado adecuadamente tu presentación. Durante largos minutos, tienes que sufrir un ataque en toda regla que no se limita sólo a esta actuación sino que también hace referencia a anteriores episodios y, en un momento dado, entra incluso en la crítica personal. Eres consciente de que quizás tu presentación no haya sido de lo más brillante y que tu jefe está pasando por momentos complicados en su vida personal, pero no puedes dejar de pensar en lo injusto de lo que ha pasado. Pasados unos pocos días, tu jefe, aparentemente arrepentido, te pide disculpas tomando un café en la sala de descanso.”

Ignacio Martínez Mayoral, ENE Escuela de Negociación

A través de una encuesta online de libre participación a la cual accedieron un total de 104 personas, de los cuales completaron totalmente la encuesta 91 (45 hombres y 46 mujeres), de edades preferentemente comprendidas entre 30 y 50 años, pretendíamos conocer la opinión de los participantes del valor de la disculpa ante una situación de conflicto en el lugar de trabajo. Estos son los resultados principales que hemos hallado:

Teniendo en cuenta esta situación, en tu opinión, la petición de disculpas por parte de tu jefe ¿servirá de algo?

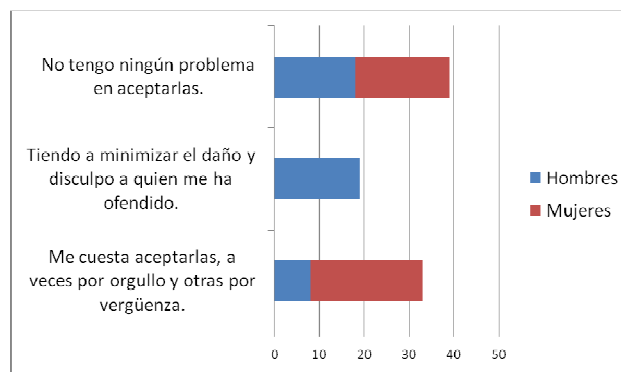
Prácticamente todos los encuestados valoran la disculpa como esencial para resolver el problema, aunque en el eco de la misma hay discrepancias. Para los hombres, por ejemplo, es ligeramente más relevante que, en este caso, se haga de forma pública.



No siempre es fácil aceptar las disculpas de quien nos ha ofendido. ¿Cuál es tu caso?

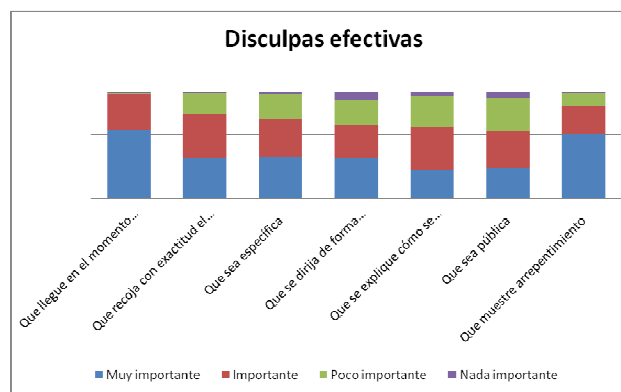
Para la mayor parte de hombres no hay problema en aceptar disculpas o en minimizar la ofensa. Sin

embargo, a la mayor parte de las mujeres (54%) les cuesta aceptar las disculpas.



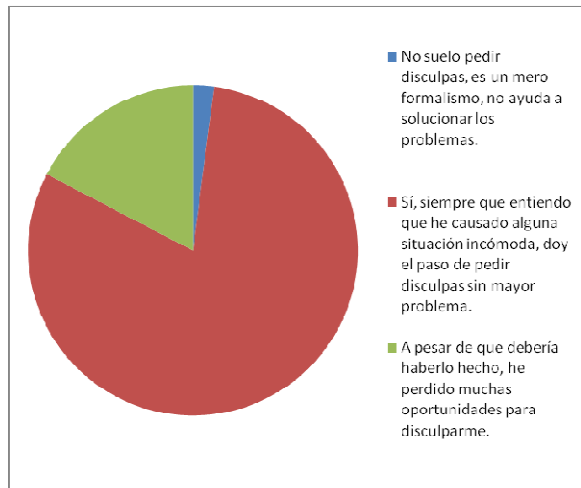
Es probable que no exista la disculpa ideal pero, según tu criterio, ¿qué factores influyen en que una disculpa sea efectiva?

Para que la disculpa sea efectiva deben darse, al menos, dos factores: que llegue en el momento adecuado (muy importante para casi el 67%) y que muestre arrepentimiento (casi 59%).



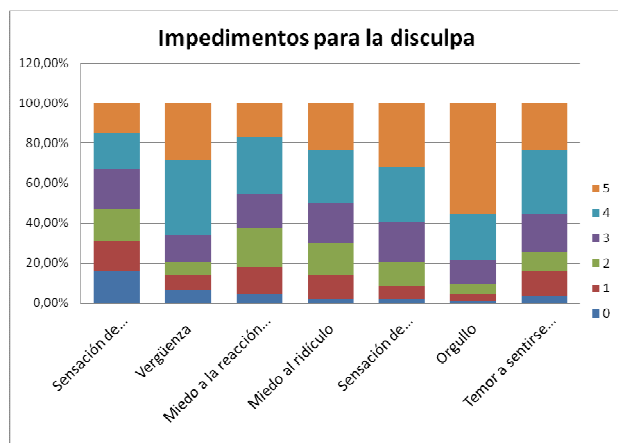
En el caso en que seas tú mismo quien ha ofendido a otra persona, quizás te hayas identificado con la posición del jefe de nuestra situación, ¿qué opinión tienes?

Para la mayor parte de encuestados pedir disculpas no supone ningún problema, más del 80% piden disculpas cuando la situación lo requiere.



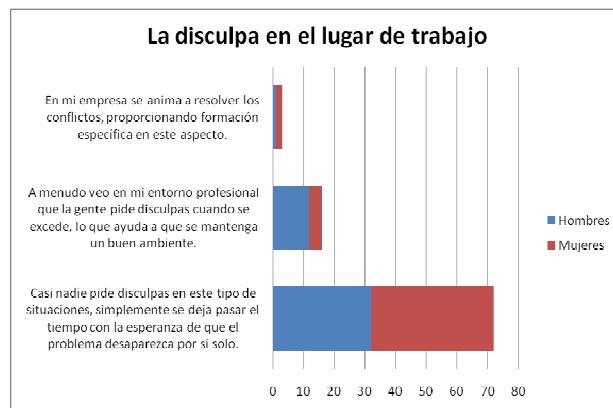
Pedir disculpas es, a veces, un ejercicio de valentía. No siempre es fácil. En tu opinión ¿qué impide que alguien pida disculpas a quien ha ofendido y en qué grado, siendo 0 el menor impedimento y 5 el mayor?

El principal impedimento para pedir disculpas es, con gran diferencia, el orgullo seguido de la vergüenza.



De acuerdo a tu propia experiencia profesional, en el tipo de situación que planteamos tu opinión es que:

Hay casi unanimidad al aseverar que la disculpa es un elemento extraño en las relaciones laborales. Casi el 80% de los participantes no identifican la disculpa en situaciones de conflicto, ni reciben formación acerca de esta habilidad social.



Haciendo un breve resumen de los resultados de nuestra “encuesta informal” podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La disculpa se ve como una herramienta básica para resolver diferencias.
- Las mujeres parecen ser más reacias a aceptar disculpas cuando han recibido una ofensa.
- Que llegue a tiempo y que se muestre arrepentimiento es esencial para que una disculpa sea efectiva.
- Pedir disculpas no supone mayor problema para la mayoría cuando han causado daño a otros.
- El orgullo impide, en la mayoría de los casos, que se pidan disculpas.
- No es habitual que, en el lugar de trabajo, se pidan disculpas cuando hay un problema que requeriría de éstas.

Para recibir los resultados completos de la encuesta o para participar en futuros estudios escribenos a info@negociacion.net

VENDEDOR MALO, VENDEDOR BUENO

Pablo Puszczalo propone sesenta casos reales para la resolución de las dificultades más comunes que se producen durante el proceso de venta.

LA VENTA EN VERSO

Pablo Puszczalo compone 150 versos urgentes para no dejar escapar las oportunidades comerciales que se presentan.

La idea.

LIDeditorial.com