

ACTITUDPRO

N

E

W

S



Artículo

¿Es e-learning apto para equipos comerciales?

(pág. 2)

Artículo

► Micro e-learning, óptima solución para un e-learning efectivo

(pág. 3)

Entrevista

Jose Martrat

Actilightboard: la experiencia de aprender igual que cuando asistíamos a clase

(pág. 4)

Editorial

Hoy gracias al e-learning, la formación se puede hacer de forma multi-ubicación y multi-dispositivo. La formación digital facilita los itinerarios formativos y permite transmitir contenidos a un coste más que razonable. Tras 15 años en el sector de la formación, hemos asistido a la irrupción de este nuevo método de aprendizaje y como ha generado grandes expectativas en las empresas.

Hemos ido descubriendo como el e-learning ya no es un instrumento tan sólo de recursos humanos. Vemos que ya se utiliza como herramienta de transformación organizativa. Así nuestros clientes lo utilizan por ejemplo en el área de ventas, para transmitir conocimientos y habilidades. Desde marketing lo aprovechan para explicar características y beneficios de los productos y servicios de forma interactiva. Desde comunicación interna se usa como motor del cambio y de nuevos procesos. Incluso los propios presidentes y directores generales lo aprovechan para comunicar sus estrategias y lanzar mensajes corporativos.

Ahora bien, el e-learning es muy útil siempre y cuando se acierte primero al escoger la plataforma, después con la elección de los contenidos y el diseño, y finalmente con la animación y seguimiento del uso.

Asegurar el éxito del uso de la plataforma e-learning significa también acertar con un formato que logre captar la atención. Por ello en este 5º número nos satisface también presentar el producto ActilightBoard®, diseñado especialmente para que los contenidos sean impactantes simultaneando una comunicación cara a cara con una pizarra virtual.

Espero que este número os guste y os permita conocer un poco más las alternativas de formación ante el mundo e-learning que se va abriendo paso, primero en las grandes corporaciones pero ahora cada vez más también en las empresas de más de 100 empleados.

Fede Martrat y Jose Martrat
Socios directores de ActitudPro

Formación elearning vs. presencial

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro

Muchos responsables de recursos humanos tienen dudas sobre cual es la mejor solución para sus equipos. Es evidente que la formación e-learning avanza a paso inexorable, pero no siempre se muestra efectiva para todas las habilidades que se pueden impartir en un entorno empresarial.

En primer lugar, cuanto mayor es la organización, mayores barreras interdepartamentales y geográficas existen. Una solución e-learning permite homogeneizar y franquear dichas barreras. En equipos dispersos o que trabajan en itinerancia es muy útil por ejemplo una solución formativa digital a la que se pueda acceder mediante una app alojada en el teléfono móvil.

En segundo lugar, cuanto más técnico sea el contenido a impartir, más necesaria es una solución formativa digital. En este caso, poder repetir una formación o si más no, aquella parte que no se entiende tantas veces como se necesite, es una funcionalidad esencial. El e-learning reina pues en la formación de procesos internos administrativos o productivos, cuando se trata de integrarlos en el día a día.

Por último, cuanto mayor cultura digital tienen los equipos, menores obstáculos existirán entre los equipos para adquirir habilidades mediante el e-learning. No obstante, la implicación de la dirección en que los equipos desarrollen el programa no debe menospreciarse. Por ello siempre recomendamos que los responsables se refieran al seminario constantemente y pregunten por los contenidos a sus equipos. Resulta especialmente útil que el propio directivo siga también el programa, por el rol de ejemplo que aporta.

El principal feudo de la formación presencial son las técnicas de venta y de negociación. Es muy complicado impartir la excelencia comercial mediante sistemas e-learning si no se ha hecho participar a los vendedores en role plays presenciales previamente. Hacer practicar a las personas todo aquello que funciona en ventas es fundamental para que lo puedan integrar. El compendio teórico de las técnicas de venta puede dejarse en un entorno online. Pero la práctica y el feedback del formador debe existir.

Las habilidades de atención al cliente estarían también en una situación parecida. Una cosa son los procesos y lo que hay que decir. Eso es algo que se puede estandarizar y ubicar en un entorno virtual. Pero lo que no se puede digitalizar son las habilidades relacionadas con la forma de tratar a un cliente como la empatía, la inteligencia emocional o las habilidades de comunicación.

En segundo lugar, están las habilidades que tienen que ver con la dirección de personas y el liderazgo. Estas necesitan también requieren un componente de interacción personal, de compartir las experiencias entre los mandos intermedios, y de explicarse entre ellos lo que puede o no puede funcionar con las personas.

La formación debe aportar un elemento de Insight o "darse cuenta" en la persona que se forma, y para ello no hay nada como la presencia física. Especialmente cuando están implicadas las emociones. Y es que el e-learning puede incidir en múltiples campos pero debe contar aún con la formación presencial en ciertos ámbitos si se quiere de verdad conseguir el anclaje del saber empresarial.

Metodologías formativas: una experiencia formativa mixta de transformación para un equipo

por Miguel Navarro. Senior Consultant en ActitudPro

Un cliente nos solicitó un seminario que lograra impulsar las ventas de su equipo y que además las habilidades quedaran consolidadas de cara al futuro. En seguida nos dimos cuenta de que nos estaba solicitando más una transformación de sus equipos que una formación en sí misma. Para ello ideamos un programa de formación enfocado en conseguir una venta de experto basada en el conocimiento de producto y en escuchar y diagnosticar bien a partir de las necesidades de nuestro cliente, pero... ¿cómo resolver aquel reto cuando el equipo estaba distribuido en 8 oficinas en 5 países diferentes?

La solución adoptada

Sabíamos que por costes y operativa no era posible realizar formaciones presenciales por lo que se optó por realizar una formación presencial de 2 días y a continuación se realizó una adaptación de los contenidos a elearning, permitiendo así a los alumnos o empleados trabajar e interactuar de forma deslocalizada, tras la formación.

Para poder realizar una formación atrayente desde el principio nos pusimos como reto captar su atención desde el principio y que los equipos participaran activamente. Para ello nos apoyamos en recursos interactivos como videos cortos, testimoniales o ejercicios prácticos incluso antes de realizar la formación presencial.

La mecánica

Así, para nuestro programa de venta consultiva decidimos presentar a un miembro del equipo realizando una

acción del nuevo protocolo de venta que previamente habíamos explicado vía online. Posteriormente esto apoyaría la aplicabilidad de nuestra exposición presencial. Además habremos podido captar la atención del equipo al ver a un compañero reconocido en una situación extrapolable.

Posteriormente, tras haber impartido el seminario, otro de los elementos que permitieron que la formación fuera mucho más efectiva



fue la Gamificación. Poder dinamizar nuestro contenido en formato juego participativo y experiencial hizo que los conocimientos y habilidades fueran adquiridos de manera más rápida y efectiva. El hecho de que los miembros del equipo tuvieran que competir entre ellos aumentó la autoexigencia y el espíritu de equipo. Eran mensajes que transversalmente el director comercial también deseaba comunicar.

Particularmente hicimos que los participantes, a lo largo de 3 meses, y para cada módulo impartido presencialmente

respondieran a una serie de preguntas relacionadas con el temario expuesto anteriormente y recibir puntos por las respuestas correctas, este puntaje era público para entrar en competencia con los demás y se creó un ranking que fue evolucionando a lo largo del programa a medida que se añadían preguntas a los módulos. Ello permitió mantener la atención. Al final había algunos premios para los ganadores.

Por otra parte, los contenidos

el contenido en cualquier momento y lugar, esto nos exige tener un contenido de una duración no muy extensa y enfocado a solventar la problemática de la manera más práctica posible, desterrando elementos fútiles.

Una vez completado la formación incorporamos también un modelo de seguimiento y una persona responsable para asegurarse de que las tareas se ejecutaran con éxito y el equipo fuera anclando los conocimientos a partir de los trabajos realizados.

La conclusión

Nuestra experiencia indica que muchas empresas de entre 80 y 300 trabajadores apuestan por programas blended. Así, además del contenido presencial, herramientas digitales como webinars, videos, podcasts o infografías deben cobrar un papel importante a la hora de impartir contenido y sirven como herramienta de apoyo a la enseñanza.

Estas opciones hacen que podamos presentar itinerarios formativos mucho más dinámicos, atractivos y participativos para los alumnos/empleados. Pero además de adaptar nuestros contenidos, los modelos de evaluación también han de estar alineados teniendo en cuenta el objeto que se persigue.

Ya sea para impulsar las ventas, desarrollar capacidades, impulsar la responsabilización o gestionar el estrés, cuantos más canales de formación ofrezcamos a nuestros empleados más posibilidades tendrán de encontrar la solución a los retos a los que se enfrentan en el día a día.

¿Es e-learning recomendable para los equipos comerciales?

por Álvaro Peinador. Senior Consultant en ActitudPro

En un equipo de ventas se dan unas circunstancias particulares. De todos es conocido que los comerciales suelen invertir todavía hoy una fracción poco significativa de su tiempo en la formación. Además, los equipos se encuentran dispersados geográficamente, y por último los vendedores tienen una permanente presión por estar activos en el mercado y no perder "días de venta". Ante estas dificultades, el e-learning aporta unas soluciones ideales, y ActitudPro se ha especializado en este ámbito.

El primer elemento a destacar es que la formación e-learning puede ser consumida en cualquier lugar, lo que saca de la ecuación el problema de la dispersión geográfica de las redes de ventas.

En segundo lugar, la falta de tiempo del comercial, deja de ser un problema tan acuciante, ya que las soluciones

e-learning aportadas por ActitudPro permiten consumir el contenido formativo en cualquier momento y en cualquier dispositivo. Esto consigue que los equipos comerciales, que habitualmente se caracterizan por una gran movilidad, puedan por ejemplo visualizar las formaciones en momentos de espera, que antes eran momentos perdidos.

El siguiente elemento a destacar es la accesibilidad. Los vendedores aprecian cada vez más que antes de entrar a una visita, en el portátil en un viaje en tren, en el móvil en el aeropuerto, o incluso en el mismo avión gracias a la funcionalidad de sin conexión puedan tener a su alcance los contenidos formativos.

Derivado de lo anterior, ahora la formación no se circunscribe a los empleados de la empresa. A la formación es sumamente fácil invitar a los socios de canal (agentes comerciales, multi-

cartera distribuidores...). Asegurarse de que estas audiencias tengan el mejor conocimiento de producto y de sus prestaciones técnicas es crítico para mercados tan competitivos como los actuales. Una red de agentes comerciales multi cartera por ejemplo considerará antes vender nuestros productos, gracias a la confianza que le dará tener acceso más fácil a contenidos de base sobre el producto.

Otro de los puntos importantes de la formación e-learning, es que permite a las empresas solventar muy bien el problema de la elevada rotación que se da en ocasiones en los equipos de venta. El e-learning representa una manera de formar a los empleados recién incorporados, y permite reducir su curva de aprendizaje. Además, la valoración positiva que hace la nueva incorporación de la formación recibida, consigue una mejor sintonía trabajador-empresa.

Por último, las soluciones e-learning que propone ActitudPro, tienen la posibilidad de introducir elementos de Gamificación en la formación. Se trata de emplear mecánicas de juego en entornos no lúdicas para potenciar la competitividad, la concentración, el esfuerzo, el sentido de equipo y otros valores positivos comunes a todos los juegos, a la vez que se aprende. Y es que, los profesionales de ventas son un grupo muy competitivo. La gamificación los compromete y motiva más que otros recursos formativos.

Son muchos los beneficios probados de la formación digital, y son especialmente rentables referidos a la formación en ventas. Puede afirmarse pues que el e-learning ha abierto nuevas puertas a la capacitación de equipos comerciales hasta hace poco inimaginables.

Microlearning, óptima solución para un e-learning efectivo

por Miguel Navarro. Senior Consultant en ActitudPro



La tecnología evoluciona continuamente y los métodos de formación deben adaptarse a la misma velocidad. Y ello afecta especialmente a las empresas. El elemento principal que nos permitirá alcanzar la excelencia en formación es tener a un equipo formado y siempre actualizado, es necesario que los empleados inviertan en su desarrollo profesional.

Muchas de las necesidades formativas a las que nos enfrentamos en las empresas son cortoplacistas, requieren de una solución inmediata, pero por contra y de forma paralela a menudo tenemos equipos descentralizados, con poco tiempo, horarios dispares y exigencias personalizadas. Además, nos enfrentamos a la supremacía del dispositivo móvil y a la nueva forma en la que los individuos consumimos la información.

De esta necesidad nace una de las tendencias actuales, el Microlearning, píldoras formativas de corta duración y de consumo inmediato enfocadas a solventar problemáticas concretas y puntuales dentro de la compañía.

El objetivo es crear un repositorio de sesiones estructuradas por temáticas, a las que cada uno de los empleados desde cualquier lugar y sin necesidad de desplazarse, pueda acceder de forma autónoma en el momento que crea oportuno.

Existen diferentes posibilidades metodológicas para diseñar la sesión, si bien es recomendable no realizar siempre las sesiones de la misma manera. Según nuestra experiencia en multitud de clientes, los formatos de sesión más habituales y recomendables son:

• La Exposición:

Se basa en una explicación realizada por un experto donde resuelve la realización de determinadas tareas. Muy útil para mostrar nuevos procesos internos o nuevas funcionalidades de nuestro CRM, por ejemplo. Seguramente por su semejanza a la enseñanza presencial es uno de los recursos más utilizados.

• El testimonial:

Tipología de formación indicada para el microlearning, altamente recomendable para ámbitos que requieran de una negociación (técnicas de venta, gestión de objeciones, propuesta de valor, etc.). En esta sesión seleccionaremos a uno de los empleados para que muestre las "best practices" en un área específica, lo ideal es realizarlo mediante roleplay para representar de forma más fidedigna la situación concreta. De esta manera reproduciremos la situación reflejando la aplicación práctica en el entorno donde se produce, sin necesidad de desplazar a todo el equipo a una ubicación determinada.

• Quiz:

Técnica de gamificación donde los asistentes responden a un cuestionario previamente diseñado por el formador, de manera simultánea y en la que compiten entre ellos para ver quién es el que contesta en el menor tiempo y de forma correcta a las diferentes preguntas. Todos los asistentes ven la pregunta al mismo tiempo y disponen de unos segundos limitados para contestar, al final de cada pregunta se muestra el ranking de jugadores, lo que fomenta un clima de autoexigencia. A su vez se trata de un formato que genera un engagement muy superior a una formación estándar. Al final del cuestionario podemos obtener, además de la posición y puntuación de cada uno de los participantes, el informe de las preguntas y respuestas, lo que nos ayudará a identificar dónde se encuentran los puntos débiles del equipo y hacerles frente, muy apropiado para realizar el seguimiento del nuevo protocolo de venta, por ejemplo.

Otras acciones que podemos llevar a cabo ya sea como sesión individual o simplemente como herramientas de apoyo, son por ejemplo la creación de videos cortos, un podcast, una entrada en el blog, una infografía o un tablero.

Antes de seleccionar un formato de sesión u otro, debemos pensar que éste debe estar siempre al servicio del aprendizaje y vehicular la formación para que sea lo más efectiva posible.

Casos de éxito de Actitud Pro

La problemática en un cliente bancario

Un cliente del sector bancario, necesitaba una nueva forma de gestionar el conocimiento dentro de la organización. La entidad financiera era consciente de que la formación en un sector como el suyo debía de ser continua, dada la competitividad del mundo financiero, los cambios sobre los productos ofertados y los procesos internos.

Tras un análisis detallado de necesidades formativas y tras el diseño del proyecto, se detectó que los generadores de contenido formativo o "Content Champion", estaban dentro de la propia organización. Es la propia organización la que posee ese el conocimiento. El reto es fue precisamente divulgarlo a través de una plataforma elearning ya presente en el mercado y mediante entregas de píldoras formativas micro-elearning.

Los resultados

Las cifras del proyecto hablan por sí mismas. Un proyecto clave que ha transformado la gestión del conocimiento y la comunicación dentro de la entidad, así como los procesos de on-boarding de las nuevas incorporaciones. Un proyecto totalmente transversal, que ha acabado implicando a más de un 20% de la organización, y cuyo alcance es más del 90% de los empleados.

La problemática de un cliente industrial

En otro caso, las necesidades eran totalmente enfocadas en la formación de su red comercial, tanto interna como externa. Las áreas de mejora se enfocaban sobre las habilidades y estrategias comerciales, así como sobre conocimiento de producto.

Para ello diseñamos un proyecto con un enfoque diferente, ya que aquí lo importante era transmitir los conceptos a equipos que actuaban en todo el mundo. Se diseñó un proyecto de generación de contenido mixto. La organización y Actitud Pro a partes iguales generaban el contenido formativo. La organización mediante su departamento de RRHH, el de Marketing y producto o de su director comercial, generaban contenido centrado en producto. ActitudPro por su parte en lo concerniente a la formación de habilidades y estrategias comerciales.

La plataforma e-learning sirvió en este caso como un medio de distribución de todos estos conocimientos a una red comercial distribuida geográficamente. Además, en este proyecto entró en juego la ActiLightPro®, en la cual el propio director comercial de la organización, tenía la posibilidad de dirigirse cara a cara a todo su equipo de una manera digital e interactiva.

Los resultados

El éxito de este proyecto también es palpable, consiguiéndose altos niveles de satisfacción de la red comercial frente a dichas formaciones. En lo concerniente a las ventas, se observó un aumento de la distribución de productos vendidos. Se dejó atrás la concentración de las ventas en un porcentaje muy reducido del catálogo. Gracias a la formación continua sobre producto y accesible en cualquier momento, los equipos de ventas se sintieron con la confianza de ofertar productos diferentes.

Por otro lado, los mensajes de RRHH permitieron que los equipos estuvieran mucho más alineados gracias a la concentración de la formación.

Entrevista

Jose Martrat

Actilightboard: la experiencia de aprender igual que cuando asistíamos a clase

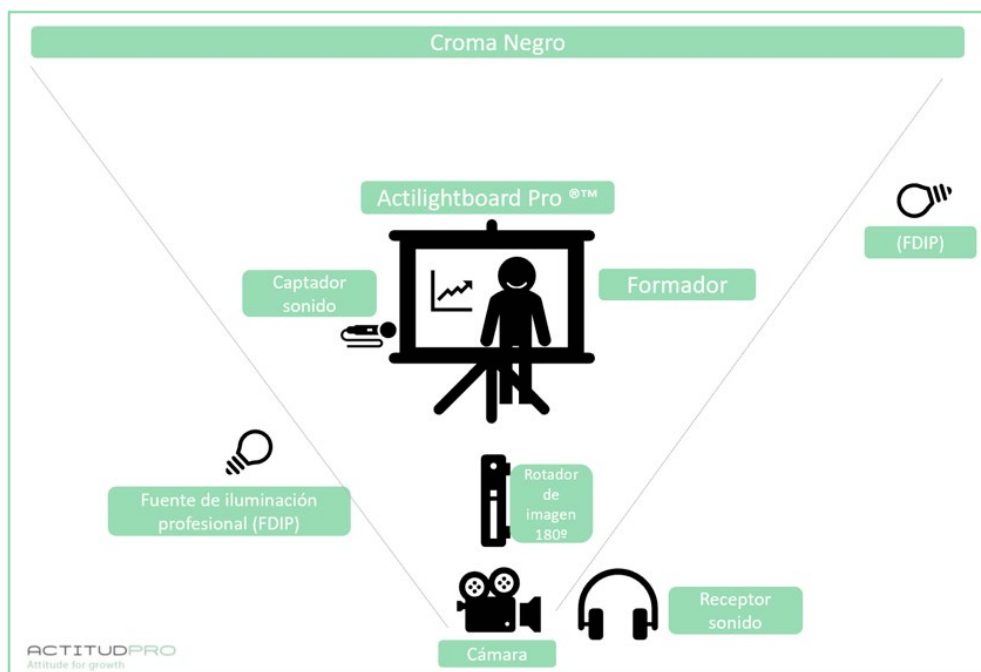
por Elena Schisano. Consultora Senior de ActitudPro

Jose Martrat es Socio Director de ActitudPro y tiene más de 15 años de experiencia en consultoría y formación comercial para clientes como BASF, Endesa, Gas Natural, Grupo Planeta, Unilever, Banc Sabadell entre otros. Junto a un equipo de consultores de ActitudPro, han desarrollado Actilightboard, una innovadora solución de formación para los empleados y en especial para las redes comerciales de las organizaciones.

Jose, buenos días, explícanos brevemente que es la Actilightboard.

Actilightboard es una herramienta orientada a conseguir una experiencia formativa digital idéntica a la que podemos experimentar cuando estamos en un aula en el colegio, o en la universidad: El profesor se sitúa delante del alumno, cara a cara, y le transmite sus conocimientos con la ayuda de una pizarra (en la que escribe un texto o dibuja un esquema), o de cualquier contenido digital.

¿Y como funciona exactamente?



Grabamos la explicación del ponente en video, a través de un cristal ultratransparente, tan transparente que el alumno que ve el video, le parece que el ponente está escribiendo "en el aire". El ponente escribe con un rotulador especial fluorescente, que se "ilumina" al recibir una luz LED que inyectamos en el cristal por los laterales. De ahí el nombre de ActiLightboardPro (pizarra de luz). Posteriormente, mezclamos esta grabación, con el contenido digital (un power point, o cualquier otro formato), que el ponente desee, y presentamos al ponente, su contenido digital, y los esquemas/textos que escribe al mismo tiempo en esa pizarra.

El contenido final, se sube a una plataforma de Elearning (propia de ActitudPro, o la del cliente), y queda accesible para toda la organización

Pero ¿si el experto escribe en el cristal, y se le graba de cara, al estudiante no le aparece el texto "al revés"?

En condiciones normales, el alumno lo leería al revés. Exacto. Pero lo que hacemos, es mediante técnicas de postproducción, conseguimos "girar" la imagen, de tal manera que giramos el texto, y para la persona que lo ve, le aparece "del derecho" y así puede leerlo bien. Y eso es lo verdaderamente novedoso de esa solución.

¿Qué beneficios aporta respecto a otras soluciones de formación digital?

Tienen muchas ventajas, pero te destacaría 3: Mejora la atención del alumno: El principal problema de las soluciones e-learning, es mantener la atención del alumno más de unos minutos

en la pantalla. Al poder ver al ponente cara a cara, escribiendo en la pizarra y explicando, se incrementa la atención exponencialmente.

Mejora la capacidad de comunicar contenido: El ponente acompaña sus explicaciones de texto o esquemas, escribiendo de su propia mano en la pizarra. Al leerse bien ésta por parte del alumno, se transmiten las ideas con mayor claridad.

Mejora la credibilidad en el contenido: El sistema permite la formación cara a cara. Y si se le pide a un líder de opinión en la organización, la atención está asegurada. En equipos comerciales por ejemplo, si éstos reciben el conocimiento, cara a cara, del mejor vendedor o product manager, ellos confiarán y estarán atentos y podrán vender mejor el producto.

Muchas veces los mayores expertos en una determinada materia, los encontramos dentro de las organizaciones, y el mayor reto es poner ese conocimiento al alcance de los demás empleados. Actilightboard es una solución óptima para ese reto.

¿De donde vino la inspiración para esta innovación?

Varios clientes nos pedían desarrollar contenido formativo e-learning "que generase impacto, como los buenos profesores aquellos de quien te acuerdas toda la vida", a partir de ahí salió la idea de transformar el contenido estándar de e-learning (un video con una voz en off sobrepuesta) en una grabación del ponente de cuerpo entero, delante de un cristal en el que escribir...

A partir de aquí contamos con un equipo multiespecialista que ha colaborado en los distintos elementos de la solución: Fabricantes de cristales, expertos en iluminación LED, un director de teatro para la puesta en escena, técnicos de grabación y postproducción de video, expertos en soluciones de streaming.

¿Streaming? ¿Te refieres a una filmación interactiva?

Si, existen casos en que nuestra solución sigue un esquema unidireccional Profesor -> Alumno. Pero en otros vamos, a una solución tipo webinar. Así, el contenido que se muestra en la Actilightboard, en lugar de grabarse y realizar un tratamiento del video posteriormente, se muestra en tiempo real a los alumnos a través de una plataforma de streaming. Esto permite al ponente interactuar con el alumno, y responder a sus preguntas con el soporte de la Actilightboard.

¿En qué situaciones puede ser aplicar Actilightboard?

Las aplicaciones de Actilightboard son infinitas dentro de una organización y van más allá de una pura herramienta de formación para los empleados. Se puede usar por ejemplo para generar comunicados impactantes del CEO a sus empleados, o reuniones de ventas donde el director comercial quiera transmitir conceptos o ideas a sus comerciales de cada delegación sin necesidad de desplazarse.

Nosotros la usamos en formaciones internas y en proyectos con nuestros clientes. El feedback está siendo muy positivo.

Y si una empresa está interesada saber más sobre el Actilightboard ¿qué tiene que hacer?

Puede ver un video explicativo de cómo funciona en nuestro canal de Youtube o sencillamente en nuestra web y posteriormente contactarnos directamente por teléfono o a través del formulario de contacto. En la actualidad, ofrecemos Actilightboard en un modelo basado en un coste por cada contenido (píldora formativa) producida. Nosotros nos encargamos de todo: Coordinamos y asesoramos al ponente (experto interno) en el guion y contenidos de la píldora, En 2h instalamos Actilightboard en el cliente, realizamos la grabación y postproducción y entregamos en 48h el contenido en plataforma digital de ActitudPro o del Cliente.

Y para acabar, ¿qué destacarías de esta Actilightboard?

Que es una solución inspirada en el método formativo clásico y que se ha demostrado más efectivo, y que hoy en día siguen y usan los alumnos en escuelas y Universidades cuando van a clase. Ver al profesor explicar matemáticas o ciencias naturales, con pizarra, y tiza. Todo ello adaptado para la empresa, y con una tecnología que permite mantener esa efectividad formativa, reduciendo costes, y con un alcance global.

Eventos corporativos organizados por ActitudPro

- Presentación del libro "Menos likes, más leads" en Madrid, FNAC en Goya, Abril de 2018
- Presentación del libro "Menos likes, más leads" en Barcelona, FNAC en l'Illa Diagonal, Junio de 2018
- Evento Customer Experience y Venta Digital Col.legi Economistes de Catalunya, Noviembre 2018



ACTITUDPRO

Barcelona
(+34) 93 368 25 33
Balmes 245, 08006

Madrid
(+34) 91 831 88 98
Ferraz 28, 28002

Guadalajara (México)
(+ 52) 1 3338265025
Av. Hidalgo 1363, 44600

RED DE CONSULTORES ASOCIADOS EN:

Europa

Alemania: Berlín, Munich
Francia: París, Annecy
Portugal: Lisboa, Oporto

Suiza: Ginebra, Basilea
Turquía: Estambul
Andorra: Andorra la Vella

América

México: Veracruz, México D.F.
Uruguay: Montevideo
Brasil: Sao Paulo

actitud@actitudpro.com
www.actitudpro.com

ActitudPro Consultants @actitudpro_