

LUIS LARA Y JORGE MAS

# POR QUÉ UNAS TIENDAS VENDEN Y OTRAS NO EN LA ERA DIGITAL

CLAVES DEL ÉXITO DEL *NEW RETAIL*



Prólogo de Álvaro Salafranca

Libros de Cabecera

# POR QUÉ UNAS TIENDAS VENDEN Y OTRAS NO EN LA ERA DIGITAL

LUIS LARA Y JORGE MAS

***Por qué unas tiendas venden y otras no en la era digital*** es una edición actualizada y ampliada del libro más vendido sobre *retail* en los últimos años, escrita para preparar a los lectores ante los cambios radicales que están sucediendo en el sector del *retail* y en el escenario de transformación digital. Desde su primera edición lanzada en 2012, ha habido grandes cambios, consolidándose la digitalización, con un ajuste del número y tipología de las tiendas físicas y el lanzamiento de nuevos modelos de negocio, potenciándose la omnicanalidad.

Luis Lara y Jorge Mas, destacados expertos en *retail* con experiencia local e internacional, nos ofrecen una completa actualización, en la que desarrollan un apasionante relato sobre la actualidad del *retail* y las tendencias de lo que va a pasar en los próximos años. Además, se han mejorado los capítulos dedicados a la gestión del punto de venta y puesto al día el *Hall of Fame* del *retail*, es decir, el capítulo dedicado a las frases de los mejores gurús del sector, pues la transformación digital ha alterado la forma de concebir el *retail*, y se han incorporado nuevos protagonistas.

Esta edición cuenta, además, con dos nuevos anexos que serán muy prácticos para los profesionales del *retail*: los 50 indicadores de gestión más destacados (KPI) y un glosario con los términos más comunes usados en el mundo del *retail*.

En definitiva, este nuevo libro pretende ayudar a empresarios, directivos, emprendedores y estudiantes a entender mejor el funcionamiento del *retail* actual y del futuro, y prepararles para gestionar las grandes transformaciones que se van a producir.

Más información  
aquí:



IBIC: KJMV7  
ISBN: 978-84-949079-0-6



**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

# **Por qué unas tiendas venden y otras no en la era digital**

Claves del éxito del *New Retail*

Luis Lara

Jorge Mas

Prólogo de Álvaro Salafranca

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

Edición actualizada y ampliada de *Por qué unes tiendas venden y otras no. Claves del éxito en retail* publicado por Libros de Cabecera en 2012.

1ª edición: septiembre 2012

2ª edición actualizada y ampliada: diciembre 2018

© 2012 y 2018 Luis Lara Arias, Jorge Mas Velasco

© 2018 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

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

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN papel: 978-84-949079-0-6

ISBN e-book: 978-84-949079-1-3

IBIC: KJMV7

Depósito Legal: B-26862-2018

Impreso por DC Plus, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prólogo</b>	7
<b>Introducción</b>	11
<b>Parte I: Entendiendo la complejidad del <i>retail</i></b>	
1. Por qué el <i>retail</i> es importante	21
2. El entorno del <i>retail</i> y las tres oleadas de cambio	23
3. Las claves del éxito y del fracaso	45
4. ¿Por qué unas tiendas están llenas y otras vacías?	55
5. La internacionalización del <i>retail</i>	69
<b>Parte II: El proceso hacia la excelencia en tu punto de venta</b>	
6. ¿Qué es el valor en <i>retail</i> ?	81
7. Las 7 P del <i>retail</i>	89
8. Tu plaza única	99
9. Tu producto cautivador	113
10. Tu personal experto	121
11. Tu proceso sencillo	139
12. Tu precio atractivo	151
13. Tu promoción emotiva	159
14. Tu posicionamiento exclusivo	169
15. Valora tus 7 P	175
<b>Parte III: Convierte a tu cliente en vendedor de tu tienda.</b>	
<b>Hazle fan número 1</b>	
16. ¿Quién es tu cliente?	179
17. El cliente es el jefe y tú su referente	187
<b>Parte IV: Aprendiendo de los mejores</b>	
18. Las historias de los gurús del <i>retail</i>	199

<b>Conclusiones</b>	261
<b>Anexos:</b>	
Dos casos de éxito	265
Los 50 KPI del <i>retail</i> omnicanal	283
Breve glosario de los términos más usados en <i>retail</i>	291
<b>Agradecimientos</b>	299

# Prólogo

Hace unos años me presentaron a Jorge. Él es un gran fan de Starbucks y yo siempre tengo curiosidad por las personas que sienten pasión por lo que hacen.

Nos sentamos en un Starbucks y enseguida conectamos, de esa manera tan innata que se establece entre quienes están llamados a entenderse: Yo le escribiría el prólogo que ahora estás leyendo y él colaboraría con nosotros en mejorar y elevar la oferta de *salado* en nuestras tiendas de Barcelona.

Así que, desde aquí, intento contribuir a esta obsesión que tienen Jorge y Luis por el *retail* bien entendido, bien ejecutado y bien comunicado, y como dicen los americanos *to crack the code* –descifrar el secreto– de aquellos que saben crear negocios únicos.

Yo me incorporé al proyecto de Starbucks desde su inicio en España, allá por el año 2003. Abrí el mercado en Francia en el 2004 y en Portugal en el 2008, por lo que mi inmersión en la cultura de la compañía es plena. He disfrutado enormemente estos años dentro de una compañía humana, inspiradora, apasionada, gestionada por grandes líderes y, al frente de todos ellos, un gran visionario capaz de conectarnos a todos y entender un futuro que a la mayoría de nosotros se nos escaparía.

Quiero compartir con vosotros cuáles son para mí las claves que hacen de Starbucks la empresa que es. Y cómo, sin patentes registradas ni secretos tecnológicos, ha alcanzado tanto liderazgo.

Starbucks es una empresa que, desde sus inicios, define con clara visión qué tipo de compañía desea ser. Busca crear un modelo empresarial diferente, con conciencia social, que le permita reconocer y gratificar a todos aquellos que colaboran en

su desarrollo. Desde los *partners* de las tiendas hasta los cafe-cultores. No entiende el éxito sin ellos. Y más aún, cree que el éxito es mayor si se comparte. Una empresa que se rige no por sus resultados, sino por sus valores y compromisos. Creció con ellos y resultaron de gran ayuda en sus momentos más difíciles: respeto y dignidad, pasión y alegría, comunidad y responsabilidad, autenticidad. Y a través de ellos ha conseguido los resultados que hoy todos conocemos. Un gran activo para cualquier accionista.

Starbucks se dedica básicamente al café y al ser humano. Es una compañía que busca el vínculo emocional con sus clientes. Y sabe que esto solo se consigue a través de sus *partners*: «no estamos en el negocio de café sirviendo a personas, sino en el negocio de las personas sirviendo café». Son sus *partners* los encargados de transmitir, cuidar y tener una relación emocional con los clientes. Apasionarlos por el café, ofrecerles una experiencia única y hacer de esta compañía algo diferente. Y es a los *partners*, a los que no deja de reconocer por su esfuerzo, compromiso y dedicación, por enriquecer la experiencia de los clientes en las tiendas, día a día y taza a taza. Sin ellos Starbucks no sería lo que es hoy, e intentamos no olvidarlo nunca.

Pasión por el café y la excelencia de todo su proceso hasta llegar a la taza. En Starbucks es una obsesión poder ofrecer la mejor taza de café posible a través de su cultivo, compra, cata, tueste, almacenamiento y elaboración en nuestras tiendas. Esta obsesión es transmitida a todos nuestros *partners* para que la compartan con sus clientes, a través de la formación y del corazón.

Devoción por sus clientes «no por robarles el bolsillo, sino por robarles el corazón». A este vínculo emocional y pasión por el café, se suma la innovación constante. Así se consigue dar al cliente aquello que no espera y le permite llegar más lejos y conectar más. Sea el *frappuccino*, o nuevas formas de beber el café, o de conectar a través de las redes sociales, o de la manera

en que se expresa y diseña sus tiendas, Starbucks es una compañía en constante movimiento y búsqueda que pretende, con un alma sólida, buscar nuevas fórmulas de conectar, a través de sus productos, sus tiendas o su comunidad.

Y todo esto va impregnado de autenticidad, respeto, amor por lo que haces, pasión por lo que tienes y transmites, generosidad. Starbucks, en definitiva, quiere tener la misma fuerza que cualquiera de las tiendas que nos enamoran cuando entramos, el amor al detalle, la conexión personal, la experiencia y el conocimiento de lo que tienes, la pasión del artesano dedicado. El esmero por ofrecer un servicio inmaculado. Nuestro reto, transmitir estos valores a 200.000 *partners* que reciben cincuenta millones de clientes a la semana.

Este libro trata de *crack the code* de las tiendas que lo hacen bien. Yo he intentado daros la pista de lo que Starbucks ha hecho. Para el resto tendréis que seguir leyendo.

Al final hay pasión, un sueño, una excelente ejecución y una total dedicación. La generosidad de compartir y grandes resultados.

Os deseo la mejor de las lecturas, con todos sus aprendizajes.

**Álvaro Salafranca**, director general de Starbucks Spain & Portugal

# Introducción

La primera edición de este libro vio la luz en octubre 2012 y, rápidamente, se convirtió en un texto de referencia para escuelas y estudiosos del fenómeno que llamamos *retail*, que engloba todas las actividades de venta directa al consumidor. Tras 16 reimpressiones hemos decidido hacer una plena actualización del libro, con el objetivo de preparar a los lectores para los cambios radicales que se avecinan en el sector en la década hacia 2030.

Los autores nos consideramos tenderos, o *retailers*. Por razón de nuestro trabajo, hemos caminado calles y centros comerciales de muchos países, visitando y analizando infinidad de tiendas. Con los años, hemos llegado a ciertas conclusiones que queremos compartir.

El modelo tradicional está en plena transformación pero el *retail* será más importante que nunca, pues las tiendas (físicas y digitales) serán la pieza clave del ecosistema de cualquier marca. El ritmo será frenético y, para sobrevivir, los conceptos de tiendas omnicanal adoptarán distintas formas (clubs privados, espacios de trabajo, casas, galerías de arte, etc.).

Este libro pretende ayudar a propietarios, directivos del sector y emprendedores a entender cómo funciona el *retail* actual y el del futuro, para que, de esta manera, puedan generar más ingresos y beneficios en sus empresas, ganando la batalla por la supervivencia y la sostenibilidad. Hay libros que tratan sobre el *retail*, pero el que tienes en tus manos tiene varias características que lo hacen único:

- ▶ Exponemos herramientas que se pueden usar para entender cómo funciona una tienda, conseguir la diferenciación o para trabajar los modelos de negocio, operativos y econó-

micos de nuestra empresa, todo ello con numerosos ejemplos.

- ▶ En todo el libro hemos incorporado una visión del sector a futuro, de manera que podamos intuir qué va a pasar en la década 2020-30 y podamos prepararnos.
- ▶ Además, hemos recogido la esencia del conocimiento de *retail* de una veintena de maestros internacionales del sector, un verdadero máster acelerado en *retail*.
- ▶ Finalmente, en los anexos, mostramos dos casos muy representativos de *retail* de marcas conocidas, completada con los 50 KPI más usados en el sector y un glosario con conceptos clave de utilización común que incluye términos en inglés.

## **El *retail*: sector tradicional con gran futuro**

El comercio es una de las actividades más antiguas. En este libro nos vamos a centrar en el comercio al por menor, minorista o también conocido como *al detall* o detallista. Engloba todas aquellas actividades comerciales que tienen como referencia el punto de venta, la tienda, sea físico u *online*. A lo largo de toda esta obra vamos a usar *retail* para referirnos a este sector y *retailer* para las empresas y personas que trabajan en el mismo.

Un 80% de las nuevas tiendas que abren cada año acaban cerradas a los cinco años. Esto significa que sólo el 20% de las mismas tendrá éxito. En el caso de grandes cadenas de *retail*, internacionalizadas desde hace tiempo, los errores de ubicación o de concepto son menores. A pesar de que cierran tiendas, suelen compensarlo con reubicaciones, tiendas más grandes y por la venta *online*.

Aunque es un sector antiguo y tradicional, debemos decir que el *retail* seguirá siendo clave, puesto que posibilita a las marcas

un contacto directo con los clientes finales, aspecto que no les permiten otras maneras de venta como la venta al por mayor, mayorista o *wholesale*. Es precisamente por esto, por lo que empresas fabricantes como Apple se pasaron al *retail*: querían conocer de primera mano qué opinaba su cliente, sin intermediarios, y transmitir mejor los valores de la marca.

Por otro lado, en el caso del sector de la moda, sólo teniendo *retail* propio, un canal directo con el cliente final, empresas como Inditex, H&M, Luxottica o Warby Paker pueden reaccionar rápidamente a los cambios que se producen en el entorno y en las cambiantes preferencias del consumidor.

## **El *retail* y las personas: clave para construir marca**

En los próximos años veremos cómo el *retail* cambia radicalmente. La clave de la supervivencia será que las tiendas sean el vehículo fundamental del ecosistema de la marca. De esta forma se podrá diferenciar una tienda nuestra de las de la competencia.

Llaman la atención casos, como el de Inditex, que no consideran Zara como una marca, sino que hablan de un concepto de *retail* que representa moda, flexibilidad, omnicanalidad, a buen precio, que busca la sostenibilidad, y con un modelo de tienda física cada vez más sofisticado, que no tiene nada que envidiar a ciertas marcas de lujo. ¿Qué ha ocurrido con el tiempo? Que se ha convertido en una verdadera marca, con mayor o menor fuerza, dependiendo del país.

Para conseguir este objetivo de marca, las personas serán más importantes que nunca. El *retail* necesitará emplear muchos perfiles, tanto en la central como en el terreno, verdaderos interlocutores de la marca. Muchos estudiantes, al terminar sus estudios (grado o posgrado), verán el sector como la mejor forma de trabajar en la economía real —en la central o cerca del

consumidor final—, aprendiendo para poder aplicar esta experiencia en la progresión en la empresa o en proyectos propios.

## **El *retail*: sector complejo pero con fundamentos básicos**

El sector *retail* tiene una estructura muy compleja. Incluye desde las grandes superficies (Macy's o Carrefour, por ejemplo), a las grandes cadenas especializadas (Zara, H&M, Sephora, Decathlon, etc.) y las tiendas independientes (multimarcas o monomarcas en todos los sectores) tanto en sus versiones *offline* como *online*.

En este libro vamos a tratar el *retail* en sentido amplio, sin centrarnos en ninguna de las posibles fórmulas comerciales, y tratando siempre de sacar conclusiones que se apliquen a cualquier sector. Hablaremos de marcas muy conocidas, de fórmulas de éxito internacionalizadas, y también de conceptos más locales. A lo largo de este libro vamos a aprender de todos ellos. Y lo más importante, vamos a conocer las claves de por qué unas tiendas, sean físicas u *online*, están llenas de clientes y otras, vacías.

Para ello, vamos a utilizar distintos modelos que nos servirán para desmenuzar los fundamentos del *retail* y buscar su diferenciación, cómo conseguir que las operaciones funcionen, o que la internacionalización se realice con éxito, de forma que se puedan aplicar en cualquier empresa.

## **El *retail*: sector económico clave**

Vamos a ver lo importante que es el sector *retail* en las economías modernas, como factor de innovación y de creación de empleo. En los últimos veinte años, España se ha convertido en un *país de tenderos*. Lo es, desde el punto de vista cuantitativo,

por su importancia en la economía, y cualitativamente, por haber lanzado al mercado conceptos innovadores, diferenciados y que funcionan a nivel operativo con rentabilidad.

Ello ha hecho que en calles comerciales tan señeras como Regent Street (Londres), sea España el *tercer país* en número de marcas presentes, tras el Reino Unido y los Estados Unidos, y por delante de Italia, de Francia o de Suecia.

Son muchas las marcas españolas que nos podemos encontrar en cualquier país del mundo, con tiendas *flagship* que son verdaderas embajadas comerciales de nuestra manera de hacer las cosas. Zara, con su modelo *fast fashion*, ha servido de punta de lanza de la expansión internacional.

El modelo *fast fashion* (o *flexible fashion*, como se prefiere llamar ahora) es, sin duda, en el sector de la moda, el modelo de negocio y operativo de mayor éxito en los últimos años. Este concepto consiste en fabricar y llevar a la tienda productos de tendencia en el menor tiempo posible. Clave en el modelo de *flexible fashion* es la tienda, pues es el punto de contacto con el cliente final que posibilita esa reacción rápida.

## **El retail: aplicación de sus principios a cualquier tipo de empresa**

¿Qué podemos aprender de los maestros del *retail*? ¿Qué lecciones puede aplicar el pequeño comerciante, el emprendedor o el directivo del sector? ¿Y el de cualquier otro tipo de empresa?

En un contexto en el que se valora la economía real o productiva frente a las actividades puramente especulativas que no aportan tanto valor de manera permanente, el comercio es quizás el mejor exponente de un sector que, como hemos visto, genera mucho valor y permite sacar enseñanzas que se pueden aplicar a cualquier empresa, sea o no sea de *retail*.

El *retail* impacta en nuestras vidas. Todos compramos, aunque sea con diferentes niveles de implicación, atención y pasión. En nuestra vida vamos teniendo experiencias de compra de todo tipo, desde que somos pequeños y acompañamos a nuestros padres, hasta que somos adultos y decidimos por nosotros mismos.

En nuestra conducta de *retail*, vamos adoptando las tiendas que consideramos nuestras favoritas y vamos desertando de las que pensamos que no ofrecen una propuesta comercial interesante. Sin querer, de manera muchas veces inconsciente, vamos haciendo nuestro análisis de propuesta de valor y vamos *votando* con nuestras carteras, de manera que con cada decisión de compra estamos marcando el futuro comercial de una tienda o cadena de tiendas.

Lo mismo pasa en todas las empresas: deben tener una clara vocación comercial, de mercado. El análisis que hagamos de nuestra empresa nos va a servir para aplicar las técnicas que utilizan empresas punteras de *retail*, aunque nuestra actividad no sea específicamente comercial o tenga actividades de tienda. Es lo que llamamos *retailización* de la empresa.

## **¿Qué encontrarás en este libro?**

Hemos recogido nuestra experiencia acumulada acerca de cómo leer una tienda, saber entender las claves de su funcionamiento y, por tanto, las teclas que se deben tocar para conseguir el éxito. Aquí te lo resumimos:

### **Parte I: Entendiendo la complejidad del *retail***

En este apartado vamos a fijarnos en las claves de las empresas que han alcanzado un nivel de excelencia en todos los sentidos. Diseccionaremos juntos sus claves de diferenciación, sus modelos de negocio, de operaciones y económico, para ver de qué

manera podemos aplicar sus claves a nuestra empresa. Veremos la importancia que tiene tener la perspectiva internacional, casi desde el momento que nace un negocio.

## **Parte II: El proceso hacia la excelencia en tu punto de venta**

Aquí introduciremos el concepto de las 7 P (Plaza, Producto, Personal, Proceso, Precio, Promoción y Posicionamiento) y te ayudaremos a aplicarlo, es decir, aprenderemos cómo se genera valor en este sector y cómo se puede implementar al análisis de nuestra tienda o empresa. De esta manera, veremos la importancia cada vez más determinante del espacio en el que se encuentra la tienda; la importancia de contar con un producto o servicio realmente innovador o diferenciado; la clave de las personas, bien formadas y motivadas; la necesidad de tener procesos sencillos para facilitar la experiencia de compra y favorecer la expansión; la importancia del precio y su fijación; cómo promover y posicionar nuestro negocio.

## **Parte III: Convierte a tu cliente en vendedor de tu tienda. Hazle fan número 1**

¿Alguna vez te has puesto en la piel de tu cliente? Al fin y al cabo, nosotros también somos clientes, y al ser profesionales de la empresa, del *retail*, lo examinamos todo con un mayor detenimiento y crítica. En este apartado vamos a darte el esquema a seguir para convertir a nuestros clientes en los fans número 1 de nuestro negocio y a ser su referente indiscutible. Todo esto lo ilustraremos con muchos ejemplos.

## **Parte IV: Aprendiendo de los mejores**

Hemos recopilado las historias y las frases más relevantes de los 20 mejores maestros del *retail*. Líderes internacionales que han cambiado las reglas de juego del *retail*.

Finalmente, en los **anexos**, presentaremos dos casos de éxito a nivel internacional, que nos permitirán ver claramente lo que te hemos expuesto a lo largo de esta obra, junto a los 50 KPI (*Key Performance Indicators* o métricas clave) más usados en *retail* y un glosario con los términos más habituales en el sector.

# Agradecimientos

Mi trabajo en *retail* internacional ha supuesto estar alejado de la familia durante largos períodos de tiempo. Quiero agradecer la paciencia y comprensión de mi esposa, Marta, sin la que no habría sido posible este libro, y a Luisito, el *proyecto* más importante de nuestra vida.

Quiero agradecer a las escuelas en las que he estudiado y/o ejercido como profesor: ICADE, ISEM, IESE, ESADE, EAE, Centro Villanueva o IE. Y a mis alumnos, porque sus aportaciones en clase sirven para seguir aprendiendo y mejorando.

A Amancio Ortega y a todos los profesionales con los que tuve el privilegio de trabajar en Inditex. Son la vanguardia del *retail* mundial y los mejores embajadores de la marca España.

Además, agradecer a mi compañero Jorge Mas, por su gran ayuda y determinación para la realización de este libro.

Finalmente, a los clientes, que con sus compras sustentan un sector clave en nuestra economía.

## **Luis Lara**

Este libro es el resultado de la influencia que he recibido de todo mi entorno. Muy especialmente doy gracias a mi mujer Sara y a mis hijos Cristina y Sandro, por permitirme el tiempo necesario para poder hacer frente a todos mis proyectos. Sin su apoyo nada sería posible: «gracias por estar siempre a mi lado y apoyarme en todos mis sueños». También doy mi más sincero reconocimiento al resto de mi familia, tan importante en una empresa familiar.

A ESCODI –Escola Superior de Comerç i Distribució (Terrassa)–, a todo el claustro de profesores y a sus alumnos, que son una buena fuente de aprendizaje y ayudan a mejorar el sector.

Al mercado de la Boqueria (Barcelona), al IMMB –Institut Municipal de Mercats de Barcelona–, a FEGRAM y GREMICARN, por su excelente influencia en la parte más humana del *retail*.

Agradezco a las escuelas donde he estudiado –IESE, EADA, UB y ESERP–, ya que son y han sido una excepcional influencia personal y profesional, y una gran ayuda para mejorar mi visión empresarial.

A mis colaboradores profesionales y amigos, de los que he aprendido mucho y sigo aprendiendo.

Doy gracias a Bor, pequeño pueblo de la Cerdeña, por ser fuente de inspiración de este libro.

Agradezco a Luis Lara, por su compañerismo, su calidad profesional y humana, y por su coautoría en este libro.

### **Jorge Mas**

Los dos damos nuestro reconocimiento a Virtuts Angulo y a Paco López, editores de Libros de Cabecera, por su paciencia y ayuda durante todo el proceso de elaboración de esta obra.

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)  
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.