LUIS LARA I JORDI MAS

PER QUÈ UNES BOTIGUES VENEN I ALTRES NO EN L'ERA DIGITAL

CLAUS DE L'ÈXIT DEL *NEW RETAIL*

Pròleg d'Álvaro Salafranca

Libros de Cabecera

PER QUÈ UNES BOTIGUES VENEN I ALTRES NO EN L'ERA DIGITAL
LUIS LARA I JORDI MAS

Per què unes botigues venen i d'altres no en l'era digital és un llibre pensat per preparar als lectors davant dels canvis radicals que estan succeint en el sector del *retail*. En els darrers anys hi ha hagut grans transformacions: consolidació de la digitalització, ajust del número i tipologia de les botigues físiques, llançament de nous models de negoci i potenciació de la omnicanalitat.

Luis Lara i Jordi Mas, destacats experts en *retail* amb experiència local i internacional, ens ofereixen una completa obra, en la qual desenvolupen un apassionant relat sobre l'actualitat del *retail* i les tendències del que passarà en els propers anys, uns capítols centrats en la gestió del punt de venda i un capítol final dedicat als gurus del *retail*, el seu *Hall of Fame* particular, que constitueix un autèntic màster accelerat de *retail*.

Aquesta obra compta, a més, amb dos annexos que seran molt pràctics per als professionals del *retail*: els 50 indicadors de gestió més destacats (KPI) i un glossari amb els termes més comuns utilitzats en el món del *retail*.

En definitiva, aquest llibre pretén ajudar a empresaris, directius, emprenedors i estudiants del sector a entendre millor el funcionament del *retail* actual i del futur, i preparar-los per a gestionar les grans transformacions que s'han de produir.

Més informació aquí:

IBIC: KJMV7
ISBN: 978-84-949041-4-1

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Per què unes botigues venen i altres no en l'era digital

Claus de l'èxit del *New Retail*

Luis Lara
Jordi Mas

Pròleg d'Álvaro Salafranca

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com
Barcelona - Madrid

Aquest llibre està basat en el llibre *Por qué unes tiendas venden y otras no. Claves del éxito en retail*, editat el setembre de 2012 per Libros de Cabecera. La traducció s'ha fet de la nova edició revisada de la versió castellana d'aquest llibre, editada el desembre de 2018

1a edició: desembre de 2018

© 2018 Luis Lara Arias, Jordi Mas Velasco

© 2018 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G
08007 Barcelona (Espanya)
www.librosdecabecera.com

Reservats tots els drets. Queda rigorosament prohibida, sense l'autorització escrita dels titulars del copyright, sota les sancions establertes a les lleis, la reproducció parcial o total d'aquesta obra per qualsevol mitjà o procediment, inclosos la reprografia i el tractament informàtic, així com la distribució d'exemplars mitjançant lloguer o préstec públics.

Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, tret d'excepció prevista per la llei. Dirigiu-vos a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra.

Disseny de la col·lecció: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo
Coberta: Nèlia Creixell
Maquetació: Nèlia Creixell
Traducció: Lurdes Serramià

ISBN paper: 978-84-949041-4-1
IBIC: KJMV7

Dipòsit legal: B-26861-2018
Imprès per DC Plus, Serveis editorials, scp
Imprès a Espanya - *Printed in Spain*

Índex

Pròleg 7
Introducció 11

Part I: Entenent la complexitat del *retail*
1. Per què el *retail* és important 21
2. L'entorn del *retail* i les tres onades de canvi 23
3. Les claus de l'èxit i del fracàs 45
4. Per què unes botigues estan plenes i d'altres buides? 55
5. La internacionalització del *retail* 69

Part II: El procés cap a l'excel·lència en el teu punt de venda
6. Què és el valor en *retail*? 81
7. Les 7 P del *retail* 89
8. La teva plaça única 99
9. El teu producte captivador 113
10. El teu personal expert 121
11. El teu procés senzill 139
12. El teu preu atractiu 151
13. La teva promoció emotiva 159
14. El teu posicionament exclusiu 169
15. Valora les teves 7 P 175

Part III: Converteix el teu client en venedor de la teva botiga. Fes-lo *fan número 1*
16. Qui és el teu client? 179
17. El client és el cap i tu el seu referent 187

Part IV: Aprenent dels millors
18. Les històries dels gurus del *retail* 199

Conclusions 261

Annexos

Dos casos d'èxit 265
Els 50 KPI del *retail* omnicanal 283
Breu glossari dels termes més usats en *retail* 291

Agraïments 299

Pròleg

Fa uns anys em van presentar el Jorge. Ell és un gran fan de Starbucks i jo sempre tinc curiositat per les persones que senten passió pel que fan.

Ens asseiem en un Starbucks i de seguida connectem, d'aquesta manera tan innata que s'estableix entre els qui estan destinats a entendre's: Jo li escriuria el pròleg que ara estàs llegint i ell col·laboraria amb nosaltres a millorar i elevar l'oferta de *salat* a les nostres botigues de Barcelona.

Així que, des d'aquí, intento contribuir a aquesta obsessió que tenen el Jorge i el Luis pel *retail* ben entès, ben executat i ben comunicat, i com diuen els americans, *to crack the code* –'desxifrar el secret'– d'aquells que saben crear negocis únics.

Jo em vaig incorporar al projecte de Starbucks des del seu inici a Espanya, cap allà l'any 2003. Vaig obrir el mercat a França el 2004 i a Portugal el 2008, per la qual cosa la meva immersió en la cultura de la companyia és plena. He gaudit enormement d'aquests anys dins d'una companyia humana, inspiradora, apassionada, gestionada per grans líders i, al capdavant de tots ells, un gran visionari capaç de connectar-nos a tots i entendre un futur que a la majoria de nosaltres se'ns escaparia.

Vull compartir amb vosaltres quines són per a mi les claus que fan de Starbucks l'empresa que és. I com, sense patents registrades ni secrets tecnològics, ha aconseguit tant lideratge.

Starbucks és una empresa que, des dels seus inicis, defineix amb visió clara quin tipus de companyia desitja ser. Busca crear un model empresarial diferent, amb consciència social, que li permeti reconèixer i gratificar tots aquells que col·laboren en el seu desenvolupament. Des dels *partners* de les botigues fins als cafeïcultors. No entén l'èxit sense ells. I encara més, creu que

l'èxit és més gran si es comparteix. Una empresa que es regeix no pels seus resultats, sinó pels seus valors i compromisos. Va créixer amb ells i van resultar de gran ajuda en els seus moments més difícils: respecte i dignitat, passió i alegria, comunitat i responsabilitat, autenticitat. I a través d'aquests ha aconseguit els resultats que avui tots coneixem. Un gran actiu per a qualsevol accionista.

Starbucks es dedica bàsicament al cafè i a l'ésser humà. És una companyia que busca el vincle emocional amb els seus clients. I sap que això només s'aconsegueix a través dels seus *partners*: «no estem en el negoci del cafè servint persones, sinó en el negoci de les persones servint cafè». Són els seus *partners* els encarregats de transmetre, cuidar i tenir una relació emocional amb els clients. Apassionar-los pel cafè, oferir-los una experiència única i fer d'aquesta companyia alguna cosa diferent. I és als *partners*, als qui no deixa de reconèixer pel seu esforç, compromís i dedicació, per enriquir l'experiència dels clients a les botigues, dia a dia i tassa a tassa. Sense ells Starbucks no seria el que és avui, i intentem no oblidar-ho mai.

Passió pel cafè i l'excel·lència de tot el seu procés fins a arribar a la tassa. A Starbucks és una obsessió poder oferir la millor tassa de cafè possible a través del seu cultiu, compra, tast, torrat, emmagatzematge i elaboració a les nostres botigues. Aquesta obsessió es transmet a tots els nostres *partners* perquè la comparteixin amb els seus clients, a través de la formació i del cor.

Devoció pels seus clients «no per robar-los la butxaca, sinó per robar-los el cor». A aquest vincle emocional i passió pel cafè, se suma la innovació constant. Així s'aconsegueix donar al client allò que no espera i li permet arribar més lluny i connectar més. Sigui el *frappuccino*, o noves formes de prendre cafè, o de connectar, a través de les xarxes socials, o de la manera en què s'expressa i dissenya les seves botigues, Starbucks és una companyia en constant moviment i cerca, que pretén, amb una àni-

ma sòlida, buscar noves fórmules de connectar, a través dels seus productes, les seves botigues o la seva comunitat.

I tot això va impregnat d'autenticitat, respecte, amor pel que fas, passió pel que tens i transmets, generositat. Starbucks, en definitiva, vol tenir la mateixa força que qualsevol de les botigues que ens enamoren quan hi entrem, l'amor al detall, la connexió personal, l'experiència i el coneixement del que tens, la passió de l'esmerçat artesà. La cura per oferir un servei immaculat. El nostre repte, transmetre aquests valors a 200.000 *partners* que reben cinquanta milions de clients a la setmana.

Aquest llibre tracta de *crack the code* de les botigues que ho fan bé. Jo he intentat donar-vos la pista del que Starbucks ha fet. Per a la resta, haureu de continuar llegint.

Al final hi ha passió, un somni, una excel·lent execució i una dedicació total. La generositat de compartir, i grans resultats.

Us desitjo la millor de les lectures, amb tots els seus aprenentatges.

Álvaro Salafranca, director general de Starbucks Spain & Portugal

Introducció

La primera edició d'aquest llibre va veure la llum a l'octubre del 2012 i, ràpidament, es va convertir en un text de referència per a escoles i estudiosos del fenomen que anomenem *retail*, que engloba totes les activitats de venda directa al consumidor. Després de quinze reimpressions, hem decidit fer una plena actualització del llibre, amb l'objectiu de preparar els lectors per als canvis radicals que s'acosten en el sector de cara a la dècada del 2030.

Els autors ens considerem botiguers o *retailers*. Per raó de la nostra feina, hem caminat per carrers i centres comercials de molts països, visitant i analitzant infinitat de botigues. Amb els anys, hem arribat a certes conclusions que volem compartir.

El model tradicional està en plena transformació però el *retail* serà més important que mai, ja que les botigues (físiques i digitals) seran la peça clau de l'ecosistema de qualsevol marca. El ritme serà frenètic i, per sobreviure, els conceptes de botigues omnicanal adoptaran diferents formes (clubs privats, espais de treball, cases, galeries d'art, etc.).

Aquest llibre pretén ajudar propietaris, directius del sector i emprenedors a entendre com funciona el *retail* actual i el del futur, perquè, d'aquesta manera, puguin generar més ingressos i beneficis a les seves empreses i guanyar la batalla per la supervivència i la sostenibilitat. Hi ha llibres que tracten sobre el *retail*, però el que tens a les mans té diverses característiques que el fan únic:

- Exposem eines que es poden usar per entendre com funciona una botiga, aconseguir la diferenciació o per treballar els models de negoci, operatius i econòmics de la nostra empresa, tot això amb nombrosos exemples.

- En tot el llibre hem incorporat una visió del sector cap al futur, de manera que puguem intuir què passarà en la dècada 2020-30 i puguem preparar-nos.
- A més, hem recollit l'essència del coneixement del *retail* d'una vintena de mestres internacionals del sector, un veritable màster accelerat en *retail*.
- Finalment, en els annexos, hem inclòs dos casos molt representatius de *retail* de marques conegudes, completats amb els 50 KPI (*Key Performance Indicator* o indicador clau de rendiment) més usats en el sector i un glossari amb conceptes clau d'utilització comuna que inclou termes en anglès.

El *retail*: sector tradicional amb gran futur

El comerç és una de les activitats més antigues. En aquest llibre ens centrarem en el comerç al detall, minorista o també conegut com a la menuda o detallista. Engloba totes aquelles activitats comercials que tenen com a referència el punt de venda, la botiga, sigui físic o *online*. Al llarg de tota aquesta obra farem servir *retail* per referir-nos a aquest sector i *retailer* per a les empreses i persones que hi treballen.

Un 80% de les noves botigues que obren cada any acaben tancades al cap de cinc anys. Això significa que només el 20% d'aquestes tindrà èxit. En el cas de grans cadenes de *retail*, internacionalitzades des de fa temps, els errors d'ubicació o de concepte són menors. Malgrat que tanquen botigues, solen compensar-ho amb reubicacions, botigues més grans i amb la venda *online*.

Encara que és un sector antic i tradicional, hem de dir que el *retail* seguirà sent clau, ja que possibilita a les marques un contacte directe amb els clients finals, aspecte que no permeten altres maneres de venda com la venda a l'engròs, majorista o

wholesale. És precisament per això, pel que les empreses fabricants com Apple es van passar al *retail*: volien conèixer de primera mà què opinava el seu client, sense intermediaris, i transmetre millor els valors de la marca.

D'altra banda, en el cas del sector de la moda, només tenint *retail* propi, un canal directe amb el client final, empreses com Inditex, H&M, Luxottica o Warby Paker poden reaccionar ràpidament als canvis que es produeixen en l'entorn i en les canviants preferències del consumidor.

El *retail* i les persones: clau per construir marca

En els propers anys veurem com el *retail* canvia radicalment. La clau de la supervivència serà que les botigues siguin el vehicle fonamental de l'ecosistema de la marca. D'aquesta manera es podrà diferenciar una botiga nostra de les de la competència.

Criden l'atenció casos, com el d'Inditex, que no consideren Zara com una marca, sinó que parlen d'un concepte de *retail* que representa moda, flexibilitat, omnicanalitat, a bon preu, que busca la sostenibilitat, i amb un model de botiga física cada vegada més sofisticat, que no té res a envejar a certes marques de luxe. Què ha passat amb el pas del temps? Que s'ha convertit en una veritable marca, amb major o menor força, depenent del país.

Per aconseguir aquest objectiu de marca, les persones seran més importants que mai. El *retail* necessitarà emprar molts perfils, tant a la central com sobre el terreny, veritables interlocutors de la marca. Molts estudiants, en acabar els seus estudis (grau o postgrau), veuran el sector com la millor forma de treballar en l'economia real –a la central o prop del consumidor final–, per anar aprenent i poder aplicar aquesta experiència a la seva pròpia progressió dins l'empresa o per a futurs projectes propis.

El *retail*: sector complex però amb fonaments bàsics

El sector *retail* té una estructura molt complexa. Inclou des de les grans superfícies (Macy's o Carrefour, per exemple), a les grans cadenes especialitzades (Zara, H&M, Sephora, Decathlon, etc.) i les botigues independents (multimarques o monomarques en tots els sectors), tant en les seves versions *offline* com *online*.

En aquest llibre tractarem el *retail* en sentit ampli, sense centrar-nos en cap de les possibles fórmules comercials, i tractant sempre de treure conclusions que s'apliquin a qualsevol sector. Parlarem de marques molt conegudes, de fórmules d'èxit internacionalitzades, i també de conceptes més locals. Al llarg d'aquest llibre aprendrem de tots ells. I el més important, coneixerem les claus del perquè unes botigues, siguin físiques o *online*, estan plenes de clients i altres, buides.

Per a això, farem servir diferents models que ens serviran per explicar en detall els fonaments del *retail* i buscar-ne la diferenciació, com aconseguir que les operacions funcionin, o que la internacionalització es realitzi amb èxit, de manera que es puguin aplicar en qualsevol empresa.

El *retail*: sector econòmic clau

Veurem l'important que és el sector *retail* en les economies modernes, com a factor d'innovació i de creació d'ocupació. En els últims vint anys, Espanya s'ha convertit en un *país de botiguers*. Ho és, des del punt de vista quantitatiu, per la seva importància en l'economia, i qualitativament, per haver llançat al mercat conceptes innovadors, diferenciats i que funcionen en l'àmbit operatiu amb rendibilitat.

Això ha fet que en carrers comercials amb tan renom com Regent Street (Londres), sigui Espanya el *tercer país* en nombre de marques presents, després del Regne Unit i els Estats Units, i per davant d'Itàlia, de França o de Suècia.

Són moltes les marques espanyoles que ens podem trobar a qualsevol país del món, amb botigues *flagship* que són veritables ambaixades comercials de la nostra manera de fer les coses. Zara, amb el seu model *fast fashion*, ha servit de punta de llança de l'expansió internacional.

El model *fast fashion* (o *flexible fashion*, com es prefereix anomenar ara) és, sens dubte, en el sector de la moda, el model de negoci i operatiu de major èxit en els últims anys. Aquest concepte consisteix a fabricar i portar a la botiga productes de tendència en el menor temps possible. Clau en el model del *flexible fashion* és la botiga, ja que és el punt de contacte amb el client final que possibilita aquesta reacció ràpida.

El *retail*: aplicació dels seus principis a qualsevol tipus d'empresa

Què podem aprendre dels mestres del *retail*? Quines lliçons pot aplicar el petit comerciant, l'emprenedor o el directiu del sector? I el de qualsevol altre tipus d'empresa?

En un context en el qual es valora l'economia real o productiva enfront de les activitats purament especulatives que no aporten tant valor de manera permanent, el comerç és potser el millor exponent d'un sector que, com hem vist, genera molt valor i permet treure ensenyaments que es poden aplicar a qualsevol empresa, sigui o no sigui de *retail*.

El *retail* impacta en les nostres vides. Tots comprem, encara que sigui amb diferents nivells d'implicació, atenció i passió. En la nostra vida anem tenint experiències de compra de tot tipus, des que som petits i acompanyem els nostres pares, fins que som adults i decidim per nosaltres mateixos.

En la nostra conducta de *retail*, anem adoptant les botigues que considerem les nostres favorites i anem desertant de les que

pensem que no ofereixen una proposta comercial interessant. Sense voler, de manera moltes vegades inconscient, anem fent la nostra anàlisi de proposta de valor i anem *votant* amb les nostres carteres, de manera que amb cada decisió de compra estem marcant el futur comercial d'una botiga o cadena de botigues.

El mateix passa a totes les empreses: han de tenir una clara vocació comercial, de mercat. L'anàlisi que fem de la nostra empresa ens servirà per aplicar les tècniques que utilitzen empreses capdavanteres de *retail*, encara que la nostra activitat no sigui específicament comercial o tingui activitats de botiga. És el que anomenem *retailització* de l'empresa.

Què trobaràs en aquest llibre?

Hem recollit la nostra experiència acumulada sobre com llegir una botiga, saber entendre les claus del seu funcionament i, per tant, les tecles que s'han de prémer per aconseguir l'èxit. Aquí t'ho resumim:

Part I: Entenent la complexitat del *retail*

En aquest apartat ens fixarem en les claus de les empreses que han aconseguit un nivell d'excel·lència en tots els sentits. Disseccionarem junts les seves claus de diferenciació, els seus models de negoci, d'operacions i econòmic, per veure de quina manera podem aplicar les seves claus a la nostra empresa. Veurem la importància que té tenir la perspectiva internacional, gairebé des del moment que neix un negoci.

Part II: El procés cap a l'excel·lència en el teu punt de venda

Aquí introduirem el concepte de les 7 P (Plaça, Producte, Personal, Procés, Preu, Promoció i Posicionament) i t'ajudarem a aplicar-lo, és a dir, aprendrem com es genera valor en aquest

sector i com es pot implementar a l'anàlisi de la nostra botiga o empresa. D'aquesta manera, veurem la importància cada vegada més determinant de l'espai en el qual es troba la botiga; la importància de comptar amb un producte o servei realment innovador o diferenciat; la clau de les persones, ben formades i motivades; la necessitat de tenir processos senzills per facilitar l'experiència de compra i afavorir l'expansió; la importància del preu i la seva fixació, i com promoure i posicionar el nostre negoci.

Part III: Converteix el teu client en venedor de la teva botiga. Fes-lo *fan número 1*

Alguna vegada t'has posat en la pell del teu client? Al cap i a la fi, nosaltres també som clients, i en ser professionals de l'empresa, del *retail*, ho examinem tot amb un major deteniment i crítica. En aquest apartat et facilitarem l'esquema a seguir per convertir els nostres clients en els fans número 1 del nostre negoci i per ser el seu referent indiscutible. Tot això ho il·lustrarem amb molts exemples.

Part IV: Aprenent dels millors

Hem recopilat les històries i les frases més rellevants dels vint millors mestres del *retail*. Líders internacionals que han canviat les regles de joc del *retail*.

Finalment, en els **annexos**, presentarem dos casos d'èxit a escala internacional, que ens permetran veure clarament el que t'hem exposat al llarg d'aquesta obra, al costat dels 50 KPI (*Key Performance Indicators* o mètriques clau) més usats en *retail* i un glossari amb els termes més habituals en el sector.

Agraïments

La meva feina en *retail* internacional ha suposat estar allunyat de la família durant llargs períodes de temps. Vull agrair la paciència i comprensió de la meva esposa, Marta, sense la qual no hauria estat possible aquest llibre, i a Luisito, el *projecte* més important de la nostra vida.

Vull agrair a les escoles en les quals he estudiat i/o exercit com a professor: ICADE, ISEM, IESE, ESADE, EAE, Centro Villanueva o IE. I als meus alumnes, perquè les seves aportacions a classe serveixen per seguir aprenent i millorant.

A Amancio Ortega i a tots els professionals amb els quals vaig tenir el privilegi de treballar a Inditex. Són l'avantguarda del *retail* mundial i els millors ambaixadors de la marca Espanya.

A més, agrair al meu company Jordi Mas, per la seva gran ajuda i determinació per a la realització d'aquest llibre.

Finalment, als clients, que amb les seves compres sustenten un sector clau en la nostra economia.

Luis Lara

Aquest llibre és el resultat de la influència que he rebut de tot el meu entorn. Molt especialment dono gràcies a la meva dona, Sara, i als meus fills Cristina i Sandro, per permetre'm el temps necessari per poder fer front a tots els meus projectes. Sense el seu suport res seria possible: «gràcies per ser sempre al meu costat i donar-me suport en tots els meus somnis». També dono el meu més sincer reconeixement a la resta de la meva família, tan important en una empresa familiar.

A ESCODI –Escola Superior de Comerç i Distribució (Terrassa)–, a tot el claustre de professors i als seus alumnes, que són una bona font d'aprenentatge i ajuden a millorar el sector.

Al mercat de la Boqueria (Barcelona), a l'IMMB –Institut Municipal de Mercats de Barcelona–, a FEGRAM i GREMICARN, per la seva excel·lent influència en la part més humana del *retail*.

Agraeixo a les escoles on he estudiat –IESE, EADA, UB i ESERP–, ja que són i han estat una excepcional influència personal i professional, i una gran ajuda per millorar la meva visió empresarial.

Als meus col·laboradors professionals i amics, dels quals he après molt i segueixo aprenent.

Dono gràcies a Bor, petit poble de la Cerdanya, per ser font d'inspiració d'aquest llibre.

Agraeixo a Luis Lara, per la seva companyonia, la seva qualitat professional i humana, i per la seva coautoria en aquest llibre.

Jordi Mas

Tots dos donem el nostre reconeixement a Virtuts Angulo i a Paco López, editors de Libros de Cabecera, per la seva paciència i ajuda durant tot el procés d'elaboració d'aquesta obra.

Libros de Cabecera

Llibres d'empresa i economia

Libros de Cabecera pretén fer arribar a empresaris, directius, consultors, emprenedors, estudiants i, en general, qualsevol persona interessada en el món de l'empresa i l'economia, continguts que **inspirin a l'acció** en el món dels negocis i de la gestió empresarial .

La filosofia per la qual ens regim és la de la **divulgació rigorosa**, unint la precisió en el tractament dels temes amb una redacció fàcil de seguir, que ajudi els lectors a la posada en pràctica de les conclusions i suggeriments dels autors. Defensem que els textos divulgatius i amens poden ser seriosos i rigorosos.

Encara que molts dels nostres autors són novells com a escriptors, tots són experts en les matèries que exposen. El nostre equip d'edició, compost de professionals que combinen les competències editorials amb un ampli coneixement del món empresarial, treballa conjuntament amb ells perquè cada llibre que publiquem compleixi amb els paràmetres d'**excel·lència, simplicitat i orientació a l'acció**.

Les nostres col·leccions consten de manuals pràctics, llibres temàtics, exemples de millors pràctiques, assaigs d'actualitat i textos acadèmics amb to divulgatiu.

En definitiva, ambicionem que tots els nostres llibres es llegeixin i que siguin la referència sobre el tema que tracten. Aspirem al fet que es converteixin en autèntics *llibres de capçalera* per als nostres lectors.

Confiem, estimat lector, que a tu també et passi amb aquest llibre.

Estem a la teva disposició a: editorial@librosdecabecera.com
També a Twitter: @libroscabecera

Fins aquí la versió gratuïta d'aquest llibre.

Si vols continuar llegint, pots comprar el llibre sencer a: www.librosdecabecera.com

Gràcies.

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.