

## Introducción

Hace unas semanas, en Milán, me contaron una historia tristemente muy real. Había una empresa familiar de muebles de oficina, muy bien llevada y con un diseño estupendo. El padre llevaba las riendas de todo, la madre se ocupaba de la administración, el hijo de 35 años llevaba la Dirección Comercial y la hermana, de 32, se ocupaba del diseño y de la parte creativa. Un buen día el hijo se apuntó a un seminario sobre la crisis organizado por unos gurús de moda y volvió a casa preocupadísimo:

*«Papá hay crisis y estamos locos, porque no nos damos cuenta de lo que nos va a caer encima y estamos trabajando como siempre, sin tomar muchas de las medidas que me han recomendado y que están tomando la gran mayoría de las empresas.»*

El padre, asustadísimo, organizó enseguida un consejo de familia en el cual decidieron aplicar medidas más prudentes de gestión:

- Se pararon todas las inversiones en diseño.
- Se redujeron drásticamente los límites de crédito a los clientes de toda la vida.
- Se bajaron los stocks en la casi totalidad de sus productos.
- Se redujeron los gastos de viaje y de representación de sus comerciales y...

En poco tiempo, las ventas empezaron a caer de forma significativa, y el padre llamó a su hijo diciéndole:

*«Hijo mío, tenías toda la razón del mundo», ¡¡¡efectivamente estamos en crisis!!!*

Querido lector, indudablemente estamos viviendo uno de los peores momentos desde el final de la Segunda Guerra Mundial, pero seguimos trabajando muchas veces muy mal, como si no hubiéramos aprendido nada. Estamos rodeados de incertidumbre. La mayoría de las economías occidentales están observando «brotes verdes», todavía ausentes en nuestro país, y aquí seguimos con un dramático descenso del consumo, con el principio de una deflación, con una situación del mercado financiero confusa, con una caída pronunciada del sector inmobiliario —antaoño motor básico de nuestro crecimiento— y con unos niveles de paro muy, pero muy preocupantes y dramáticos si pensamos en el empleo de nuestros jóvenes.

Todo esto es macroeconomía y poco podemos hacer personalmente, salvo ejercer nuestro derecho de voto cuando toque.

Con este libro yo quiero haceros reflexionar sobre «micro» y proponeros una serie de medidas a tomar para que nuestra casa y/o nuestro pequeño o gran negocio, esté mejor organizado que el de nuestra competencia y nos permita luchar mejor en un entorno competitivo y terriblemente complicado como el que estamos viviendo desde hace un par de años.

Todo lo que me permito sugeriros en estas páginas posiblemente no se refleje en un incremento inmediato de nuestras ventas, pero estoy seguro que nos ayudará a hacer fren-

te a la complicadísima situación «macro» que nos espera con mayor profesionalidad y acierto.

Para empezar a trabajar, y antes de comenzar la lectura de este libro, debéis preguntaros:

- *¿Estamos satisfechos con el rendimiento de nuestros comerciales?*
- *¿Tenemos una estructura numéricamente adecuada al mercado en el cual operamos? ¿Sobra gente, faltan recursos?*
- *¿Los perfiles de nuestros comerciales son los adecuados para visitar a los clientes que hemos seleccionado como tales?*
- *¿Conocemos a fondo a nuestros clientes, sus necesidades y sus preferencias?*
- *¿Nuestras metodologías de trabajo son las más adecuadas para luchar en un entorno turbulento como el que nos rodea?*
- *¿Nuestra «oferta de valor»<sup>1</sup> es realmente competitiva con respecto a la estrategia de precios que estamos aplicando?*
- *¿Estamos satisfechos con los niveles de motivación de nuestros vendedores?*
- *¿Los índices de rotación que se han producido en nuestra estructura comercial son los adecuados? ¿Están en línea con los índices del sector? ¿Sabemos las causas de los mismos?*

1. Entendemos por oferta de valor lo que ofrecemos a nuestros clientes en términos de: producto, servicio, detalles, etc. vs. las «incomodidades» y las «inseguridades» que le acarreamos en términos de: precios, roturas de stock, retrasos, etc.

Creo que muchas de estas preguntas deben tener respuestas rápidas, contundentes y profesionales. Estas respuestas no deben tardar porque la frenética evolución de los mercados no lo va a permitir, así que:

*Manos a la obra y ¡que disfrutes con la lectura!*

*«No hay ningún viento favorable para  
quien no sabe a dónde ir.»*

SÉNECA

*(Filósofo y dramaturgo 4 a.C. – 65 d.C.)*

# 1

## Pedro y Enrique

Pedro no llegó nunca a completar su formación académica por las limitadas posibilidades económicas de su familia. Tuvo que trabajar como ayudante de almacén en la fábrica de galletas de su pueblo y cuando llegó a responsable de almacén, comprendió que había «tocado el techo» de su carrera.

Después de una corta estancia en un hotel de León como recepcionista, decidió aceptar un trabajo como comercial en una importante correduría de seguros y fue en este momento cuando contactó con Enrique para pedirle ayuda.

Enrique, amigo de la familia desde hacía años, tenía una dilatada experiencia en el mundo de la consultoría y de la empresa, además era un experto en el área comercial y académico en temas de Dirección Comercial en una importante escuela de negocios del país.

Trabajaron muchos días juntos, abordando en ocho sesiones, las 40 claves para lograr la excelencia en las ventas<sup>2</sup>. El trabajo había dado sus frutos y en dos años había destacado como uno de los mayores vendedores de la correduría al punto que la Dirección le amplió su zona de trabajo poniendo a tres jóvenes vendedores a su cargo. Al cabo de dos

2. *Vender es mucho más: claves de la fidelización en las ventas*. Cosimo Chiesa. Ed. Empresa Activa. 2006.

años más, había obtenido resultados espectaculares de su zona y creado un eficiente equipo de trabajo, ya sea por los resultados comerciales obtenidos, como por los elevados índices de satisfacción y de repetición de sus clientes. Al mismo tiempo, los índices de venta cruzada conseguidos eran de los más altos a nivel nacional.

Llevaba casi cinco años en la correduría y casi tres como Jefe de Zona, cuando fue convocado por la Dirección General Comercial que le ofreció la Dirección Comercial de una nueva correduría destinada a integrarse en el grupo.

Se trataba de un equipo comercial de 20-25 personas con la sede central en Barcelona<sup>3</sup>.

Se hizo cargo de la Red y se dirigió otra vez a Enrique para que le ayudara en esta nueva e importante etapa de su carrera. El trabajo, que al principio tanto le asustaba, se había llevado a cabo con profesionalidad y muchos aciertos y había podido poner en práctica muchos de los principios y consejos recibidos por Enrique.

José Suárez, responsable de toda el Área Comercial del Grupo, le llamó para que pasara a verle por su despacho de Torre Picasso. Pedro cogió el puente aéreo a primera hora de la mañana y se dirigió en taxi hasta la flamante oficina que tenían en Madrid.

Como en todas las entrevistas con su máximo jefe, Pedro se llevó toda la información que podía necesitar sobre la evolución comercial de la correduría que le habían confiado y estaba muy tranquilo porque los resultados habían sido espectaculares tanto en términos de crecimiento, como por los excelentes índices de venta cruzada conse-

3. *Dirigir vendedores es mucho más*. Cosimo Chiesa. Ed. Empresa Activa. 2008

guidos y la espectacular reducción de la «mortalidad» de sus clientes.

—Pasa y ponte cómodo, ¿quieres tomar algo?

—Hola Pepe, un café y un poco de agua fría, gracias.

—Pedro, estoy profundamente satisfecho de lo que has hecho en estos dos últimos años, y como tu principal valedor, me has hecho quedar muy bien con la Dirección General ya sea en términos de venta, como por la excelente gestión personal que has sabido llevar a cabo con tus muchachos. Por lo demás, ¿cómo van las cosas por Barcelona? ¿Sigues soltero?

—Por ahora estoy muy contento allí. Estoy saliendo con una chica y... quién sabe —sonrió sonrojado—. Trabaja en uno de los hospitales más importantes de la ciudad y todavía vive con su familia a la cual está muy unida, por lo que...

—Tranquilo —le interrumpió Suárez—. La razón de esta reunión no es para trasladarte a otro destino. Ya sé que al principio te costó dejar Madrid, pero tenemos otros planes para ti. Como te expliqué en su momento —cuando te confiamos la responsabilidad comercial de la red de vendedores de la correduría catalana que compramos— estaba previsto incorporarla e integrarla por completo a nuestra red principal. Por esta razón ahora entramos en esta etapa y toca trabajar a fondo porque, posiblemente nos sobren algunos vendedores en algunas zonas y nos falten buenos elementos en otras.

—Pepe, cuenta conmigo en lo que pueda hacer si hay que «sacrificar» a algunos de los míos...

—No. No se trata de «sacrificar» a nadie sino de integrar los dos equipos con inteligencia. El problema es algo

más delicado porque nuestro Director de Zona de Cataluña, Levante y Baleares se jubila dentro de cuatro meses y hemos pensado que tal vez tú... —se interrumpió ante la estupefacta reacción de Pedro.

—Pepe, estoy encantado pero... mi experiencia quizá..., no sé si seré capaz..., tal vez dentro de un tiempo... —Pedro se había puesto bastante nervioso.

—Pedro —le interrumpió—, no vas a estar solo. Hemos constituido un equipo de trabajo compuesto por nuestros siete Directores de Zona y los responsables de Control y Organización Comercial para llevar a cabo un proceso de integración profundo y racional. Pensamos que, como futuro Director de Zona de Cataluña, serás miembro efectivo de este grupo de trabajo con voz y voto. Disculpa un segundo, por favor —dijo mientras atendía una insistente llamada a su teléfono. Pedro se quedó pensativo unos momentos, sin duda era una maravillosa oportunidad la que se le presentaba. En casi cinco años de duro y sacrificado trabajo, lejos de la familia y amigos, había logrado arrancar una carrera que se anunciaba astronómica. Le apasionaba lo que hacía, el contacto con su equipo y con los clientes. Gracias a la ayuda de Enrique, y a muchas horas de estudio y trabajo, había aprendido muchísimo... Pero de ahí a ser propuesto como Director de Zona, ¡uff!, eso se le antojaba un reto enorme que no sabía si sabría acometer. En el fondo le causaba una cierta angustia meterse en camisa de once varas y ser despedido, perder lo que con tanto esfuerzo había conseguido.

—Disculpa —dijo Suárez interrumpiendo sus acelerados pensamientos—, pero en estas fechas ya se sabe —dijo señalando el teléfono.

—Bueno, como te decía, estamos terminando con unos



aspectos administrativos y fiscales, tras los cuales el Comité Comercial tendrá su primera reunión de trabajo, será en unas tres, cuatro semanas.

Resolvió que debía arriesgar, que debía aceptar esa oferta, tal vez irrepitable. Con asesoramiento y algo de orientación podría acometer ese nuevo reto, ¡al menos tenía que intentarlo!

—Gracias por pensar en mí, estoy encantado y todavía más si puedo quedarme en Cataluña —dijo con un guiño, sonriendo.

—Me alegra escuchar que aceptas. Por ahora no puedo garantizarte nada sobre tu residencia definitiva. Empieza a mentalizar a tu dulce mitad que estás en una empresa multinacional con todos los privilegios y los inconvenientes que esto conlleva —dijo Suárez dándole unas alentadoras palmaditas en la espalda.

»A propósito, cuando a fin de año sustituyan a Javier Puig revisaremos con cariño tus condiciones salariales, y ahora si no tienes más que preguntarme, tengo una reunión de Comité de Dirección dentro de quince minutos, y todavía me faltan algunos papeles... Ya te avisaré con tiempo sobre la fecha de la primera reunión comercial. —Se dieron un apretón de manos y, cuando Pedro estaba a punto de abrir la puerta, Suárez dijo— ¡Ah! y enhorabuena por el ascenso. Estamos muy contentos de que hayas aceptado.

Pedro se despedió cargado de entusiasmo y lleno de energía. Se sentía mucho mejor ahora porque, aparte de su mejora profesional y salarial, sabía que no podía proponerle en estos momentos a Marta un traslado.

Al mismo tiempo pensó inmediatamente en Enrique. Él había conseguido entrenarlo, formarlo y asesorarlo en

los últimos cuatro años. También ahora, ante este nuevo reto, sentía la imperiosa necesidad de hablar con él y escuchar con su pausada y serena voz un «tú puedes». Asimismo se preguntaba cómo podría recibir el asesoramiento de éste sin que estos encuentros afectaran su trabajo en Barcelona.

Saliendo del despacho de Pepe Suárez, cogió un taxi en dirección al aeropuerto. Su cabeza era un torbellino de ideas. En cuanto facturó su maleta, resolvió llamar a Enrique para comentarle lo ocurrido. Era como un segundo padre para él, y le encantaba llamarle para mantenerle al tanto de cómo iban las cosas. Necesitaba que le ayudara a ordenar sus ideas.

Como siempre la voz de Enrique sonó firme y clara al otro lado del teléfono.

—Bueno, bueno —su voz denotaba el entusiasmo ante la noticia—. Esto hay que celebrarlo ya. Tengo previsto estar por Barcelona la semana que viene, así que ya puedes reservar mesa en el mejor restaurante para que celebremos tu ascenso por todo lo alto.

—¡Por supuesto! Será un placer invitarte a comer, pero Enrique... —dijo con voz apesadumbrada— creo que ahora voy a necesitarte todavía más, porque me estoy jugando verdaderamente el cuello. La responsabilidad que me han dado es muy grande y si cometo algún error podría perder mi trabajo.

—¡Tonterías! —le interrumpió—. Es lógico que sientas un poco de inseguridad, pero esa es la reacción más normal ante un cambio. Anda, deja de preocuparte y disfruta del cambio. En unos días lo comentamos en persona. ¡Sabes que puedes seguir contando con mi ayuda!

—Gracias —Pedro oyó cómo anunciaban la salida de su vuelo—, ahora tengo que dejarte, pero te informo ya que seremos tres en la cena pues vendrá Marta, mi novia... A ver si finalmente puedes conocerla. ¡Un abrazo! —Colgó el teléfono y corrió hacia su puerta de embarque.

Al día siguiente Pedro fue el primero en llegar a la oficina. Decidió ir pronto para poder estar solo y sin el consabido ajetreo de personas y llamadas. Encendió la cafetera eléctrica y se sirvió una buena taza de café con un poco de leche fría. Ya en su despacho encendió el ordenador de mesa y empezó a ojear sus e-mails. Enseguida vio uno de Enrique y se dispuso a abrirlo mientras tomaba su reconfortante café. El mail era de la tarde anterior. Debió escribirlo tras la llamada que mantuvieron.

## Primer e-mail

*Para: Pedro García*

*Asunto: La crisis empieza en nuestras cabezas*

*Querido Pedro,*

*Me ha hecho mucha ilusión tu llamada y será un placer para mí ayudarte en esta nueva y desafiante etapa de tu vida. El único problema es que ahora vives en Barcelona y yo en Madrid. Seguramente podremos organizar algún encuentro de trabajo pero no te preocupes porque hay temas que si no podemos desarrollarlos en persona puedo explicarte por escrito.*

*La primera cosa que quiero que tengas muy clara es*

*que, muchas veces: «LA CRISIS EMPIEZA EN NUESTRAS CABEZAS». Te adjunto un artículo que escribí hace unos años y que creo puede interesarte.*

*Te escribiré otro e-mail cuando sepa la fecha exacta en la que estaré en Barcelona.*

*Un fuerte abrazo.*

*Enrique*

Tras leer el e-mail esbozó una sonrisa. Abrió el documento adjunto y mandó imprimir una copia en la impresora láser del pasillo. Mientras acababa de un largo sorbo su café, se dirigió hacia la misma para recoger la copia y se sentó en su despacho a leer el artículo «Dirigir vendedores en épocas de incertidumbre».

### **«Dirigir vendedores en épocas de incertidumbre»**

*Indudablemente el país está viviendo una de las crisis más dramáticas de las últimas décadas, y esta vez nos enfrentamos con una crisis estructural y no sólo coyuntural. Estamos rodeados de incertidumbres: el crecimiento de la economía será mucho menor de lo esperado, el gasto privado se retrae, la inflación está aumentando de manera peligrosa, la caída del sector inmobiliario está creando problemas en muchos sectores de nuestra economía.*

*Todo esto no hace más que agravar la situación en la cual deben de operar nuestros empresarios y que se caracteriza por:*

- *Mercados totalmente globalizados,*
- *Clientes siempre más exigentes,*
- *Competencia más preparada y capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia,*
- *Producto y servicio cada vez más indiferenciable entre sí y*
- *Vendedores más caros, más difíciles de dirigir y con nuevos valores de vida que muchas veces limitan su efectiva dedicación al trabajo.*

*Todo esto acompañado de un desarrollo imparable de nuevas tecnologías que facilitan nuestra labor pero, indudablemente, la complican también por la comunicación en tiempo real de todo tipo de ofertas que reciben los consumidores.*

*En un entorno tan complicado como el que nos rodea se siguen cometiendo una serie de errores de gestión peligrosísimos y que no ayudan a la consecución de nuestros objetivos empresariales:*

- *La Red de Ventas no está bien diseñada ni en tamaño, ni en perfiles, ni en funciones.*
- *La rotación de nuestros vendedores es altísima, en especial de los buenos, ya que muchas veces fichamos con prisa y no desarrollamos los oportunos planes de acogida para preparar con tiempo a los nuevos vendedores.*
- *La formación es escasa o poco motivante y generalmente no se evalúan sus efectos.*
- *Los reciclajes son poco estructurados o inexistentes.*
- *Los objetivos que se «imponen» a la Red Comercial son absolutamente poco realistas e inalcanzables.*

## LOS PECADOS CAPITALES DE LA VENTA

- *Las funciones comerciales son confusas y mal diseñadas.*
- *La supervisión del equipo de campo efectuada por los mandos intermedios, es muchas veces subjetiva y de «palo y zanahoria».*
- *La evaluación del rendimiento es absolutamente inexistente o se basa sólo en la facturación conseguida.*
- *La comunicación interna en el área comercial podría ser mejorable.*
- *Los sistemas de remuneración diseñados son, a veces, injustos, complicados, poco estimulantes y poco fidelizantes.*
- *Los planes de carrera son inexistentes o mal diseñados.*
- *Las técnicas de venta empleadas son más propias de «vendedores producto-precio» que de un verdadero vendedor consultor.*
- *La cultura cliente que la empresa afirma tener, no es real ya que hay un escaso enfoque en la satisfacción y fidelización de clientes.*

*Si muchas de las cosas anteriormente concretadas se están llevando a la práctica, dirigir vendedores en épocas de incertidumbre puede ser sencillamente dramático. Creo que los problemas externos muchas veces pueden servir para mejorar nuestra forma de hacer las cosas y el complejo entorno que nos rodea nos podría llevar a replantearnos las principales políticas y sistemas que engloba la gestión comercial, pasando de un concepto de venta tradicional a otros más en línea con las verdaderas necesidades actuales.*

*Todo esto impone un nuevo liderazgo comercial basado en técnicas y no en improvisación y acompañado de grandes cualidades humanas para hacer frente con éxito al en-*

*torno constantemente cambiante en el cual deberán aprender a moverse las organizaciones que quieran sobrevivir.*

*Este nuevo profesional que necesitamos con urgencia, deberá:*

- Ser un buen gestor del cambio.*
- Diseñar la Red con mayor profesionalidad, definiendo mercado, perfiles más indicados por cada segmento de clientes y definiendo el tamaño óptimo de la Red.*
- Realizar una gestión más profesional de los recursos humanos que de él dependen, mejorando la selección, la formación, las funciones, la supervisión, la evaluación, la comunicación y los planes de carrera.*
- Entrenar a su equipo a que aplique técnicas de venta consultiva.*
- Medir no sólo cuantitativa sino cualitativamente el desempeño de su equipo.*
- Diseñar un sistema de remuneración justo, sencillo, motivante y fidelizante*
- Recordar que un proceso comercial tiene cuatro fases: Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar, intentando llegar al final del mismo.*
- Acompañar puntual y periódicamente a vendedores de su organización para no perder el contacto con la realidad.*
- Motivar constantemente a su equipo fomentando el desarrollo de actitudes positivas.*
- Contribuir a crear una verdadera cultura cliente.*
- Fidelizar a sus vendedores como el mejor camino para fidelizar a sus clientes dirigiendo con la cabeza y liderando con el corazón.*

- *Crear un espíritu de equipo.*
- *Comprometerse a sí mismo, y provocar que su equipo busque constantemente la excelencia y se mantenga al día.*
- *Fidelizar a sus clientes creando las bases para el diseño de un buen programa de Marketing Relacional.*

*Todo esto para conseguir que el vendedor del siglo XXI trabaje como un verdadero asesor de sus clientes, aportando conocimiento, dedicación y, por supuesto, una gran cultura de servicio.*

*Personalmente, creo que será ésta la mejor política para defendernos de nuestra competencia y trabajar con éxito en los años tan difíciles, pero todavía llenos de oportunidades que nos esperan.*

Cuando acabó la lectura se quedó unos minutos pensando en lo que decía el artículo. Abrió el primer cajón de su escritorio, sacó su bloc de notas y anotó los mensajes más importantes del mismo.

## **Segundo e-mail**

La semana siguiente comenzó, como siempre, a un ritmo frenético, decenas de e-mails y llamadas. Descubrió en la bandeja de entrada de su correo electrónico un e-mail de Enrique que decía así:

**Para:** *Pedro García*

**Asunto:** *Vivimos en un entorno constantemente cambiante*



*Hola Pedro,*

*Ya tengo fecha para mi viaje a Barcelona. Iré este mismo jueves. Si te parece podemos encontrarnos en el Restaurante La Venta, que queda en lo alto de la Avenida Tibidabo. He realizado una reserva para tres personas a mi nombre.*

*Por otro lado, antes de analizar personalmente contigo los problemas más delicados a los cuales se debe enfrentar hoy un Director de Ventas que tenga inquietudes para triunfar, me gustaría que reflexionáramos sobre lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. Estamos viviendo en un entorno constantemente cambiante a ritmos acelerados por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Se están produciendo:*

- Cambios en el mercado.*
- Cambios en la distribución.*
- Cambios en el nuevo consumidor.*
- Cambios en el mismo concepto de producto.*
- Cambios en las organizaciones.*
- Cambios en el individuo.*

*La terrible consecuencia de todos estos cambios es que «o cambias o te cambian» pero no tu jefe... Te va a cambiar tu propio cliente, que ya está cansado de ti y ya no te considera una alternativa válida de compra. Déjame que te dé una rápida opinión sobre las consecuencias de algunos de estos cambios.*

*Cuando hablamos de cambios en el Mercado me refiero a que:*

## LOS PECADOS CAPITALES DE LA VENTA

- *Generalmente la oferta supera a la demanda.*
- *Prima la calidad y, muchísimas veces, el precio.*
- *Existe una mayor competitividad y hay una mayor y más sofisticada segmentación.*
- *Hay una globalización y una desregularización imparable.*
- *Hay una progresiva homogeneización de los productos.*
- *Se producen constantes cambios tecnológicos.*
- *Los clientes son cada vez más exigentes.*
- *Las asociaciones de consumidores son cada vez más fuertes.*
- *Se producen constantes concentraciones y fusiones entre los jugadores.*
- *Hay una continua búsqueda de reducción de costes.*
- *Hay una constante aparición de nuevos actores.*

*Cuando hablo de cambios en la distribución me refiero a que:*

- *Se está acortando la cadena cada día más.*
- *Están aumentando los jugadores.*
- *Hay una imperiosa necesidad de aportar valor.*
- *El canal internet es cada día más importante.*
- *Se están produciendo concentraciones entre los operadores.*
- *Hay una especialización cada vez mayor.*
- *Las marcas de la distribución son actores principales y no secundarios.*
- *Hay una constante reducción de márgenes.*
- *Se están creando nuevas fórmulas en los canales.*
- *El horario y el trato tienen un protagonismo relevante.*

- *El servicio a domicilio es un arma competitiva.*
- *Se busca rapidez y diversión.*
- *Hay una necesidad cada vez mayor de operar como socios y no como enemigos.*

*Cuando hablo de la aparición de un «nuevo consumidor/usuario» me refiero a interlocutores:*

- *Con un mayor nivel de vida.*
- *Más envejecidos.*
- *Más informados y formados.*
- *Más emocionales.*
- *Más selectivos y exigentes en calidad y seguridad.*
- *Piden más servicios.*
- *Dan mayor importancia al tiempo y a la diversión.*
- *Tienen mayor capacidad de elección.*
- *Más difíciles de segmentar por grupos homogéneos pero a la vez más segmentados.*
- *Menos fieles.*

*Al mismo tiempo está cambiando el concepto de producto, ya que el binomio producto/servicio es clave en el diseño de una estrategia comercial. Las organizaciones mismas están volviéndose más sencillas, más ágiles y más descentralizadas. Todo esto requiere que nosotros mismos seamos muy abiertos al cambio y que sepamos adaptarnos a los mismos con inteligencia y rapidez. Piensa que muchas de las grandes marcas de los años '70 en la actualidad o no existen, o tienen grandísimos problemas de «reconversión»: Panam, TWA, Kodak, Rank Xerox, Olivetti, General Motors, etc.*

*Querido Pedro, reflexiona a fondo sobre todas estas cosas porque pueden condicionar muchas facetas de tu trabajo diario. Si te parece, después de nuestro almuerzo del jueves, podemos trabajar juntos por la tarde. Me gustaría que, en tu próximo cargo de gran responsabilidad, evitemos cometer algunos de los errores que yo he definido como:*

*«Los 40 pecados capitales de la Dirección de Ventas»*

*Ya te contaré más el jueves, cuando nos veamos, pero puedo adelantarte que conocer esos «pecados» y tratar de evitarlos en tu trabajo te ayudará mucho en tu nuevo desempeño.*

*Un abrazo y hasta el jueves.*

*Enrique*