



Recetas de éxito en marketing e innovación

Menos planificación y más acción; menos investigación y más intuición; menos hablar, más callar y más preguntar. **El mercado es de unos pocos e, igualmente, de muchos pocos; Internet está revolucionándolo todo...** Éstas fueron algunas de las conclusiones del Fórum Mundial de Marketing e Innovación de HSM.

Mar Heras Pérez, Socia-Directora de Mar Heras Consultoría y profesora de Eserp Business School

AUTOR: HERAS PÉREZ, Mar

TÍTULO: Recetas de éxito en marketing e innovación

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 232
Febrero de 2008. Pág. 42

DESCRIPTORES:

- Fuerza de ventas
- Innovación
- Marketing
- Tendencias
- Valor

RESUMEN:

Algunos de los gurús más importantes en marketing y ventas se dieron cita en el Fórum Mundial de Marketing e Innovación. *"El diseño marca la diferencia entre el amor y el odio a un producto"; "La fuerza de ventas debe crear valor" o "No debemos insistir en tratar a los consumidores como si fueran todos iguales"*, son algunos de los consejos de estos expertos. Las nuevas formas de comunicación, especialmente Internet, también ocuparon un lugar importante en el encuentro.

Fracasar, y seguir adelante deprisa... Vivimos en un mundo muy veloz en el que se cuestionan los viejos esquemas. Éstas y otras fueron las principales reflexiones del Fórum Mundial de Marketing e Innovación, organizado por HSM, y patrocinado, entre otros, por ESIC, en el que las figuras más relevantes del sector se han dado cita para romper ciertos tópicos. Entre sus colaboradores se encontraban *MK Marketing + Ventas*, y Daemon Quest como colaborador especial.

Neil Rackham: "La fuerza de ventas debe crear valor"

Neil Rackham es un hombre de acción. Al famoso autor de *Spin selling* le gusta el diálogo. Durante las dos interesantes horas que duró su conferencia invitó al público congregado a hablar y discutir con él y con los que tenían al lado para dar más dinamismo a la conferencia.

Inició su discurso diciendo que una de las tareas principales de la fuerza de ventas es "la creación de valor". Toda su exposición giró en torno a una idea expuesta en forma de pregunta: "¿Cuántas veces hemos recibido llamadas de comerciales por las que estaríamos dispuestos a pagar? Seguro que todos podemos recordar alguna ocasión en la que teníamos un problema y con sólo la gestión y atención del personal de ventas éste quedó solucionado ¿No hubiéramos pagado en ese momento por esa solución? Seguro que sí". Eso es lo que se llama aportar valor.

Los comerciales son un canal de comunicación entre la empresa y el cliente y, como tal, deben aportar valor. Lo que no pueden hacer es comunicarse con éste "como un folleto parlante que explica lo bueno que es el producto, porque si hacen eso, fracasarán".

Se debe tener en cuenta que cada día los productos y servicios son más sustituibles y menos exclusivos, porque la diferenciación

es también menos duradera: ¿Cuánta diferencia hay con la competencia? "La verdad, poca". Cualquiera puede vender cuando los productos son únicos en el mercado, pero la dificultad viene cuando se trata de una *commodity*. Aquí es cuando tiene que intervenir la fuerza de ventas transmitiendo valor a los productos.

Una visita que aporta valor es aquella "por la que el cliente estaría dispuesto a pagar". Los clientes quieren comerciales que les hablen de su competencia, de su sector, que cuiden de sus intereses, que sean sus defensores, resuelvan sus problemas y, llegado a un nivel de excelencia, aporten respuestas que les permitan originar cambios estratégicos. Por todo ello, el cliente estaría dispuesto a pagar.

Pero cabe preguntarse ¿tienen todos los clientes esa igual demanda de valor? Rackham señala que existen tres tipos de clientes que originan tres tipos de ventas.

Los consumidores de valor intrínseco compran por precio y sólo barato, y precisan una venta transaccional. Los de valor extrínseco buscan el valor y piden ayuda para tomar una decisión y necesitan una venta consultiva y, por último, están los compradores de valor estratégico, que buscan un tipo intermedio entre ambos (difícil de encontrar) y que demandarían una venta también estratégica.

Deberían configurarse los equipos comerciales de las empresas conforme a este perfil y especializarlos según el tipo de cliente. "El mismo comercial no puede servir para un cliente transaccional y para uno consultivo".

Otra importante cuestión abordada fue la del diálogo que se debe establecer entre un vendedor y un cliente. Señaló que a un buen comercial se le conoce porque habla menos y escucha más, y también "porque sólo lo hace al final de la reunión y nunca antes". Y, mientras ésta transcurre, se preocupará por el cliente, haciéndole preguntas relevantes: de situación, problemas, implicaciones... +

Las preguntas del Método SPIN

EN VENTAS

✓ Preguntas de situación:

Son las que deben hacerse para conseguir hechos y datos relacionados con la situación específica del cliente. Según Neil Rackham, las claves son: ¿cuánto tiempo tiene su negocio?, ¿cuál es su visión de él?, ¿cuáles son sus objetivos? En otras palabras, son cuestiones elementales para conseguir información.

✓ Preguntas sobre el problema:

Se usan para descubrir qué es lo que le preocupa al cliente y, de esa forma, poder ayudarlo. Debe existir, normalmente, una relación directa entre lo que el cliente desea modificar y lo que se le ofrece.

Ejemplos de estas preguntas son: ¿cuáles son las áreas en que usted ve dificultades de proceso?, ¿qué le gustaría mejorar?, ¿qué obstáculos tienen en ese ámbito?

✓ Preguntas de implicación:

Tienen como finalidad implicar e involucrar al cliente en la negociación de ventas. Serían del tipo ¿por qué es importante resolver este hecho?, ¿cuánto significa para usted?, ¿cuáles cree que serían las implicaciones de resolverlas (costo/tiempo)?, ¿cómo ve esto si se llega a realizar?

✓ Preguntas para mostrar la necesidad de beneficio:

El último grupo de preguntas debe revelar la forma en que el producto o servicio da al cliente beneficios reales. Éstas agruparán todos los razonamientos de la presentación, haciendo que la solución proporcionada impulse al cliente a comprar. Ejemplo de ellas son: ¿cómo puedo ayudarle a conseguir sus objetivos?, ¿cómo le beneficiaría esta oferta?, ¿dónde ve retribución?, ¿cómo puede ayudarle mi producto o servicio?

No obstante, alertó al público: *“un cliente que tiene mucho tiempo para hablar no merece la pena, ya que, si dispone de mucho tiempo es porque hace poco negocio”*.

Chris Anderson: “Muchos pocos hacen un mucho”

Su libro *The long tail* es un referente hoy en el mundo de los negocios. Y sobre su teoría de la larga cola trató su interesante conferencia en el Fórum de Marketing e Innovación.

Comenzó con la reflexión de que la llegada de grandes tecnologías como la radio, la imprenta, la fotografía o la televisión hicieron que los individuos tuviéramos una cultura y unos gustos similares. *“Anteriormente a esto no teníamos una cultura común. La tecnología facilitó que hiciéramos lo mismo a la vez”*. Pero esta cultura de unión acabó cuando finalizó el siglo XX.

Ahora estamos en el XXI, *“el de los nichos, con un consumidor muy evolucionado que quiere ser diferente a la masa”*. Internet ha ayudado a que esta tendencia crezca, ya que se presenta como una plataforma ideal para los gustos minoritarios, donde se puede disponer de infinitas referencias sin coste añadido. Actualmente, la atención en el mer-



Latin Stock

Los clientes quieren comerciales que les hablen de su competencia, de su sector, que cuiden de sus intereses, que sean sus defensores, resuelvan sus problemas y, llegado a un nivel de excelencia, aporten respuestas que les permitan originar cambios estratégicos.

Muchas de las empresas de éxito *on-line* incluyen en su estrategia la *long tail*, atendiendo a la demanda de lo popular, lo menos popular y lo raro

cado ha pasado de “unos poquitos a muchos”. Es decir, de unas pocas empresas que acaparaban el mercado de masas a “muchas compañías de mercados minoritarios que brindan una mayor oferta donde elegir”. Y esto va a seguir pasando cada vez más, señala Anderson. Por lo tanto, “no debemos insistir en tratar a los consumidores como si fueran todos iguales porque si lo hacemos, perderemos”.

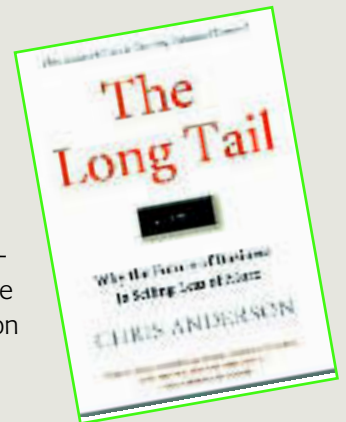
Es lo que se llama el efecto *long tail* (la larga cola) en el que el mundo digital parece superar la ley de Pareto o regla del 80/20, que recomendaba centrarse en el 20 por ciento de los productos y usuarios para obtener el 80 por ciento de los ingresos. Muchas de las empresas de éxito *on-line* incluyen en su estrategia la *long tail*, atendiendo a la demanda de lo popular, lo menos popular y lo raro, es decir, dando respuesta a todo tipo de segmentos, intereses y nichos de mercado. “Por ejemplo, Google descubrió que la *long tail* era un mercado publicitario interesante. Existen unas pocas palabras muy buscadas, pero la mayoría de las búsquedas son muy diferentes. Google no dirigió su atención a sacar beneficio de las pocas búsquedas muy frecuentes o mercados grandes (la cabeza), como hace la publicidad tradicional, si no que se centró en las distintas búsquedas, diseñando un modelo para los publicistas pequeños que se enfocan a mercados pequeños (la cola), como hacen de forma eficiente los *adwords*”.

Anderson relató que otro ejemplo de *larga cola* se puede ver en el mundo de la música. “Este sector está creciendo muchísimo, aunque oigamos lo contrario: el problema de la grandes casas discográficas radica en que ya no se consumen tantos *superventas* y *cds* como antes”. Ahora el público está fragmentado y prefiere artistas que no figuran en Los 40 Principales. Y esto “resulta fantástico, porque da oportunidades a otras empresas que no venden grandes éxitos”.

Lo que va a pasar con el mercado musical será que “los *superventas* se seguirán

Los cuatro elementos que caracterizan la **LARGA COLA**

- ✓ En casi todos los mercados existen más bienes de nicho que productos de éxito.
- ✓ Los costes de acceso a esos nichos están bajando notablemente, por lo que ahora muchos mercados pueden ofrecer una enorme variedad de productos.
- ✓ Sin embargo, más variedad no desencadena mayor demanda, por lo que se hace necesario el uso de filtros que puedan orientar la demanda hacia la *larga cola*.
- ✓ Todos los nichos se suman, y aunque ninguno vende grandes cantidades, hay tantos productos de nicho que colectivamente pueden crear un mercado que rivalice con los éxitos.



Los científicos aún buscan una Teoría unificada de todo

Obviamente, no han leído *La larga cola*



vendiendo en los medios de masas, pero el resto se distribuirá en otros canales como Amazon". Hay que estar contentos, porque Internet permite medir "por primera vez en la historia la demanda agregada del gusto minoritario". Pero también se debe tener en cuenta que esta fragmentación del mercado no sólo se está dando en productos que se venden por Internet. "También en el café, el agua, el chocolate. Y no tienen nada que ver con la tecnología, sino con los consumidores, que cada vez somos más sofisticados".

Tom Kelley: "El diseño marca la diferencia entre el amor y el odio a un producto"

El diseño debe estar incorporado a cualquier estrategia de futuro de las empresas y "marcará la diferencia entre el amor y el odio, entre los productos que los consumidores odian y los que no". Las empresas que promuevan la creatividad y el diseño dentro de su entorno estarán en continua innovación. Con estas rotundas palabras se expresó Tom Kelley, el responsable de iconos mundialmente famosos como el ratón de Apple, la cámara instantánea de Polaroid o la Palm 5.

Para Kelley, la innovación tiene que apoyarse en cuatro pilares dentro de una compañía:

En primer lugar, hay que considerar que innovar supone observar, ser extre-



El diseño debe estar incorporado a cualquier estrategia de futuro de las empresas. Las que promuevan la creatividad y el diseño dentro de su entorno estarán en continua innovación.

madamente curioso. "Se debe estudiar a nuestros clientes, a nuestros competidores, analizar su experiencia de compra. Se trata de mirar constantemente a tu alrededor, a otros sectores, a otros mercados, para, así, descubrir las necesidades latentes de los clientes". Pero ¿cómo se hace esto? "Comportándonos como antropólogos, los verdaderos expertos en este tema".

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que los prototipos son el lenguaje de la innovación. En el mundo de los negocios se deben tener varias opciones donde elegir: "hay que tener múltiples prototipos".

Para ello, resulta necesario que la gente pueda exponer sus habilidades sin que se le ponga trabas y se le ridiculice. "Es necesario bajar el listón e inculcar una política de quitar el miedo a fallar y a cometer errores", porque con los fracasos se aprende. "Thomas Edison decía que no se fracasa, sólo se descubren cosas que no funcionan". La experimentación es importante para conseguir una política de innovación en las compañías. Eso sí, "hay que hacer prototipos fáciles y baratos que se puedan probar de una forma rápida e insistir, hay que probar y probar, hasta que se encuentre lo que necesita el cliente".

En tercer lugar, hay que practicar la polinización cruzada; ser humildes y reconocer que nuestra empresa no tiene todas las respuestas: "Se debe mirar más allá de la organización y de tu sector." También resulta útil contar dentro del equipo con "mentores inversos" (gente más joven y de la que se puede aprender muchísimo). De esa manera, se lograrán potentes fuentes para emplearlas en innovación.

Y en cuarto lugar, resultará de gran utilidad "pensar con verbos y no sustantivos". Porque los primeros representan la experiencia del cliente mientras que los nombres son los de los productos y servicios. Ésta es la economía de la experiencia y la marca debe construirse como algo que está en acción, no estático. "Cuando se llega a la cumbre de la pirámide de la experiencia, se llega a lo emocional y los clientes están cada vez más contentos. Se hace imprescindible diseñar grandes experiencias".

Finalmente recalco que "para innovar, debemos acostumbrarnos a confiar en nuestros instintos y no en tanta investigación de mercado".

La innovación tiene diferentes caras **EN LAS EMPRESAS**

Tom Kelley sostiene que en las empresas siempre hay algún *abogado del diablo* que se siente autorizado a bombardear las nuevas ideas, hallando en ellas defectos y problemas. Para ganar a este enemigo, el autor propone, en su libro *Las diez caras de la innovación*, la creación de un equipo que le neutralice y aporte espíritu de innovación en las compañías. El conjunto estará formado por:

✓ Las personas del conocimiento y la reflexión:

- El antropólogo o experto en comportamiento humano.
- El experimentador, que no cesa hasta conseguir resultados.
- El polinizador cruzado, rápido en adaptarse a mercados.

✓ Las personas que organizan:

- El director, que forma y desarrolla el potencial del equipo.
- El saltador de obstáculos, especialista en evitar problemas.
- El colaborador, que siempre aporta múltiples puntos de vista tanto propios como ajenos.

✓ Las personas que construyen:

- El arquitecto de experiencias o constructor de proyectos.
- El diseñador de decorados, artífice del entorno creativo.
- El cuidador, responsable del bienestar del equipo y cliente.
- El cuenta-cuentos, experto en la metáfora.

Tom Peters: **"¡Fracasa, y sigue adelante, rápido!"**

Al *"pensador de la empresa postmoderna"*, según le definió *The Angeles Times*, le gusta romper moldes y saltarse los prejuicios. Al igual que a Neil Rackham, se le nota que es un hombre de acción y prefiere mezclarse entre la gente. Así se mantuvo durante toda su conferencia, *La excelencia: siempre*.

No se trató de la típica lección magistral sobre el concepto de excelencia, sino de un conjunto de reflexiones que Tom Peters ha ido acumulando a lo largo de su carrera profesional y que decidió compartir con los asistentes al Fórum:

Para el gurú, la mítica frase de *"hazlo bien y a la primera"* no tiene ningún sentido, porque *"para hacer las cosas con eficiencia, hay que intentarlo una y otra vez. Es fundamental fracasar"*. Si no se intenta reiteradamente, será imposible lograr el éxito. En muchas ocasiones, *"son los menos listos los que triunfan, precisamente, porque lo intentan una y otra vez"*. El consejo que formula es: *"Fracasa y deprisa, sigue adelante"*.

Otra idea que puede sorprender a muchos es la de que hay que olvidarse de tanta planificación y dedicarse más a la ejecución: *"hay empresas que se pasan el día planificando,*

mientras otras invierten su tiempo en actuar. Las segundas le sacan mucha distancia a las primeras, en todo". La ejecución es estrategia: *"Ya lo decía Cromwell, el que llega más lejos es el que no sabe a dónde va"*, y añade: *"Yo empecé a cultivar mi jardín sin tener un plan y al final, he conseguido cosas que no imaginé. En esa misma línea, prefiero fracasar y deprisa, seguir adelante una y otra vez"*. +



Tom Peters aconseja contratar a personas agradables y que sonrían.

“Mi empresa favorita es Netscape, llegó, revolucionó el mercado y murió en 72 meses” (Tom Peters)

A este respecto, relató el ejemplo de un amigo suyo que era cirujano, al que le otorgaron un importante premio en cirugía y a quien preguntó “*qué cosas especiales había hecho para que se lo concedieran*”. El amigo

le contestó: “*el secreto radica en operar más que el resto*”.

Otra perla rompedora que lanzó al auditorio es la de que no todo lo bueno tiene por qué durar: “*Hacer algo para que dure es una verdadera tontería. Mi empresa favorita es Netscape, llegó, revolucionó el mercado y murió en 72 meses. Encuentre usted una flor que dure eternamente.*”

Y habló del concepto de marca de una empresa desde una perspectiva más holística. “*La verdadera marca de una empresa reside en el talento de sus empleados*”, por lo tanto, cuando cierren el presupuesto del año, “*réstente el 25 por ciento e inviértanlo en personal*”.

En esa misma línea, dirigiéndose a los recursos humanos y a su valor dentro de la empresa, aconsejó que se debe contratar a personas agradables y que sonrían. Por ejemplo, en Starbucks tienen una máxima y es que todo el mundo que trabaja para la compañía sonríe desde las 7 de la mañana: “*Es increíble, da igual que estés en Estados Unidos o en La India. Y se preguntarán cómo lo consiguen. Pues bien sencillo: sólo contratan a personas que sonríen.*”

Por otro lado, sobre la dirección de personas, añadió que hay que tener en cuenta que el papel del director (ya sea general o de marketing o ventas) es sacar lo mejor de todos los miembros del equipo: “*Crear un espacio donde los actores puedan llegar a lo mejor. Los verdaderos líderes son los que hacen personas*”. No tienen que ser los más dotados técnicamente, sólo los mejores haciendo personas y consiguiendo lo más destacado de ellas.

Manifiesto Re-Imagina de TOM PETERS

- ✓ Ellos dicen que mi lenguaje es extremo.
Yo digo que los tiempos son extremos.
- ✓ Ellos dicen: ¿qué falla en un buen producto?
Yo digo que Wal Mart o China o ambos están a punto de comerse el almuerzo. ¿Por qué no puedes proporcionar en su lugar una experiencia fabulosa?
- ✓ Ellos dicen que la web es una herramienta útil.
Yo digo que la web lo cambia todo. Ahora.
- ✓ Ellos dicen que un gran diseño es bonito.
Yo digo que un gran diseño es necesario.
- ✓ Ellos dicen que yo hago mucho uso del pensamiento femenino.
Yo digo que la tan minúscula participación de las mujeres en puestos de poder es una pérdida, una vergüenza y un error en la estrategia de marketing.
- ✓ Ellos dicen que el mercado de las personas mayores y de los boomers es también seguramente importante.
Yo digo que el mercado de las personas mayores y de los boomers significa una redefinición del momento.
- ✓ Ellos dicen seguidor rápido.
Yo digo líder abollado y magullado.
- ✓ Ellos dicen cuota de mercado.
Yo digo creación de mercado.
- ✓ Ellos dicen: ¡conglomerar e imitar!
Yo digo: ¡crear e innovar!.



“No hay que dejarse seducir por el éxito, ya que éste es un motivo suficiente para fracasar” (Tom Peters)

De la seducción del éxito también habló y aconsejó: *“No hay que dejarse seducir por el éxito, ya que éste es un motivo suficiente para fracasar”*. Para ello, *“es necesario reinventarse y reimaginarse”* porque, ésa es la única garantía de futuro y de tener opciones en el mercado actual, tanto individual como corporativamente.

Para finalizar, animó al público asistente: *“Sigue tus pasiones. Hazlo simple. Consigue a las mejores personas para ayudarte. Recréate y, sobre todo, juega”*. Porque el que no juega, no gana...

Fernando Trías de Bes: ***“Hay que integrar al marketing dentro de la realidad”***

El profesor de Esade habló sobre marketing y realidad. Para el creador del concepto marketing lateral, el marketing actual debe contemplarse en un marco en el que el concepto de mercado *“se lo come todo”*. Según explicó, cualquier esquema social a lo largo de la historia ha estado sustentado en tres ejes: mercado, jerarquía y valores, pero en la actualidad, *“existe una preponderancia del mercado sobre los valores”*.

También habló del poder del marketing, aunque hizo una dura reflexión sobre *“la triste imagen que de los profesionales del marketing se tiene. Se nos acusa de vender humo. Y si acudimos a los medios de comunicación, éstos nos asocian con la palabra mentira.”*

Hizo igualmente mención a la *“esquizofrenia de algunos directivos”*, que muestran una *“constante preocupación”* por la sociedad a través de las distintas acciones de la empresa. Por otro lado, añadió, se observa que muchas de estas empresas manejan acciones contradictorias. Por ejemplo, venden hamburguesas y después realizan campañas contra la obesidad.

Las nuevas formas de comunicación también ocuparon un lugar importante, y llegó a definir Internet como el gran elemento de cambio del futuro: *“el mayor de todos”*. Ahora son los propios ciudadanos los que deciden qué es importante y generan la información.

Ya en una segunda parte de su conferencia puso especial insistencia en que las marcas deben integrar sus acciones de marketing en la realidad y, para ello, se deberán realizar acciones sociales y de cuidado del medio ambiente coherentes, *“pero siempre con una prioridad: primero, ganar dinero y luego el resto, porque una empresa que no lo gana, no puede hacer nada y es un modelo insostenible”*.

Citó el ejemplo de una discoteca en Holanda que, a través del baile de los asistentes, genera energía para el funcionamiento del propio club, el Sustainable Dance Club.



Se observa que muchas empresas manejan acciones contradictorias. Por ejemplo, venden hamburguesas y después realizan campañas contra la obesidad.



Internet es el gran elemento de cambio del futuro. Ahora son los propios ciudadanos los que deciden qué es importante y generan la información.

NEIL RACKHAM



Neil Rackham es mundialmente conocido como el líder de la investigación más extensa e influyente jamás realizada sobre ventas. En ella se analizaron más de 35.000 casos en 20 países, y surgieron dos de sus libros clásicos: *SPIN Selling* y *Major account sales strategy*. Más recientemente ha publicado *Managing major sales, getting partnering right* y *Rethinking the sales force*. Es un prolífico autor, con tres de sus obras ya traducidas a más de 50 idiomas e incluidas en las listas de *best-sellers* del *New York Times*.

Rackham es fundador de Huthwaite Inc, una empresa especializada en mejorar el rendimiento en ventas. Como consultor, ha asesorado a numerosas compañías del *Fortune 500*, como IBM o Xerox, y entrenado a sus equipos de venta.

TOM KELLEY



Es el director general de IDEO, la agencia mundialmente reconocida por los diseños de iconos como el ratón de Apple, la cámara instantánea de Polaroid o la Palm V. Su primer libro, *The art of innovation (El arte de la innovación)*, ofrece un recorrido por el día a día de IDEO, una compañía imaginativa y llena de energía. Kelley cree que cualquiera puede ser creativo y que las empresas que promueven la creatividad disponen de una fuente permanente de innovación. En 2006, The Boston Consulting Group nombró a IDEO como una de las 20 compañías más innovadoras del mundo. Entre sus clientes figuran empresas como Cisco Systems, AT&T, 3M, Dell Computer, Yamaha, Xerox y Vodafone.

CHRIS ANDERSON



Chris Anderson es el autor del libro *The long tail*, último fenómeno editorial del *management*. Basado en un influyente artículo publicado en la revista *Wired* en 2004, ha permanecido durante semanas en la lista de *best-sellers* del *New York Times*.

Reconocido como una de las voces más respetadas de la nueva economía, ha ocupado distintas posiciones en *The Economist* en Londres, Hong Kong y Nueva York.

También ha sido editor de dos prestigiosas publicaciones científicas, *Science* y *Nature*. Anderson es miembro de la Young Presidents' Association y participa regularmente, también como ponente, en el World Economic Forum en Davos, Suiza.

TOM PETERS



Tom Peters es uno de los especialistas en *management* más admirados en todo el mundo, tanto por sus ideas revolucionarias como por su enorme experiencia y brillantes trabajos de investigación.

Es el autor de uno de los *best-sellers* más relevantes de la historia del *management*, *En busca de la excelencia*, y de otros muchos clásicos de la literatura empresarial como, *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, *El círculo de la innovación* y la serie *Reinventando el trabajo*, todos traducidos a más de 20 idiomas y con más de seis millones de ejemplares vendidos en todo el mundo. En la actualidad, es el presidente de Tom Peters Company, una firma especializada en el desarrollo empresarial que presta servicios en Estados Unidos, Europa y Asia.

FERNANDO TRÍAS DE BES



Es fundador y socio de Salvetti & Llobart, y profesor del departamento de Dirección de marketing de ESADE desde 1994, así como miembro del claustro de profesores.

Ha sido el creador del concepto *lateral marketing*, del que surgió su famosa obra, *Marketing lateral*, escrita junto a Philip Kotler. Además, es autor del *best-seller* *La Buena Suerte*, traducido a 40 idiomas.

Sus ensayos y libros se centran en las áreas de cambio, innovación y pensamiento creativo, y es ponente habitual en seminarios y conferencias internacionales.

Ha cultivado también el género del relato y la novela con las publicaciones *El vendedor de tiempo*, *Relatos absurdos* y *Palabras bajo el mar*. ●

50