



INTRODUCCIÓN	VII
--------------------	-----

PRIMERA PARTE MANAGEMENT

CAPÍTULO 1

EL PODER DE LA VISIÓN: METODOLOGÍA PARA SU CREACIÓN

.....	3
1. Concepto	3
2. Metodología y claves en el diseño.....	4
3. Lo que no es la visión	6
4. Regla de oro.....	6

CAPÍTULO 2

REFLEXIONES Y UNA GUÍA PARA DESARROLLAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....

.....	9
1. Ideas fuerza o fundamentos del paradigma del pensamiento estratégico que triunfa en los negocios.....	9
2. El escenario actual.....	10
3. ¿Cómo hacer prospectiva?	11
4. Aspectos que considera el pensamiento estratégico.....	12
5. ¿Qué significa la estrategia de negocios y la táctica?.....	12
6. Guía de trabajo para pensar estratégicamente.....	12
7. El punto de partida del pensamiento estratégico	14
8. Pensamiento estratégico. Guía para la reflexión	17

CAPÍTULO 3

COMPETITIVIDAD EMPRESARIA	21
1. Concepto de competitividad empresarial.....	21
2. Competitividad interna y externa.....	23
3. Actitudes clave para la competitividad	25
4. Modelo para el diagnóstico de la competitividad	26
5. Estrategias para mejorar la competitividad.....	32
6. Principios básicos sobre la competencia.....	33
7. Nuevas exigencias para la competitividad	33
8. El valor y la gestión del conocimiento como sustento de la competitividad	34
9. Competitividad y cambio tecnológico. Innovar: un factor clave	35
10. El rol de la tecnología de la información.....	36
11. Calidad total: estrategia clave de la competitividad	37
12. Contexto y calidad. Cambiando las perspectivas estratégicas.....	40
13. Identificar los objetivos y estrategias de la competencia...	41
14. Características que hacen que las pymes sean competitivas en el corto plazo.....	42
15. Claves para alcanzar la competitividad	43

CAPÍTULO 4

LAS CUATRO OPCIONES PARA OBTENER VENTAJAS

COMPETITIVAS. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	45
1. Competir directamente, concentrándose en los pilares del sector de mercado en el cual actúa.....	46
2. No competir directamente y aprovechar alguna capacidad que los competidores no tienen	47
3. Competir frontalmente con iniciativas agresivas.....	47
4. Innovar agresivamente en nichos de mercado.....	48

CAPÍTULO 5

UN MODELO PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE CAMBIO EN SU EMPRESA.....

49

CAPÍTULO 6

METODOLOGÍA PARA PENSAR Y DISEÑAR ESTRATEGIAS

DE MERCADO	57
1. La visión del mercado	57
2. Concepto y objetivo de la estrategia de mercado.....	58
3. Metodología de pensamiento	59
4. Enfoques que podemos seguir	60

CAPÍTULO 7

GUÍA DE TRABAJO PARA AUTODIAGNÓSTICO

ORGANIZACIONAL.....	63
----------------------------	-----------

CAPÍTULO 8

EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA GESTIÓN

DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS.....	67
1. Algunos paradigmas	67
2. El mundo moderno	67
3. Gestión del conocimiento e innovación.....	68
4. Organización del conocimiento	69
5. Los motores de la búsqueda: viveza, inteligencia y estupidez	70
6. ¿Cuál es la mezcla ideal de inteligencia, viveza y estupidez?.....	72
7. Algunas precisiones acerca del proceso de cambio	73
8. Cómo fertilizar el camino para la creatividad.....	73
9. Valorar el capital intelectual	74

CAPÍTULO 9

MODELO DE GESTIÓN Y CLAVES PARA DESARROLLAR

EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES	75
1. Modelo de gestión de un equipo eficaz	76
2. Cuatro variables a considerar para definir objetivos en términos de resultados mensurables.....	79

3. Algo acerca del consenso.....	79
4. El rol.....	80
5. Algo acerca del liderazgo.....	81
6. Resultados y competencia	81

CAPÍTULO 10

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS PARA LOGRAR NEGOCIACIONES

EFICACES	83
1. Introducción	83
2. Conceptos y definiciones.....	83
3. Condiciones necesarias para negociaciones eficaces.....	84
4. Objetivos de una negociación eficaz: identificar en la planificación.....	85
5. Principios básicos de negociación.....	85
6. Los nueve elementos del proceso	86
7. Las posiciones como un factor negativo que dificulta toda negociación	86
8. Los intereses como base generadora de acuerdos.....	87
9. Estilos de negociación.....	87
10. Las personas como factor clave para negociar.....	88
11. Reglas de oro para la negociación.....	88
12. Enfoques de negociación.....	89
13. Guía para encarar negociaciones eficaces en cinco etapas.....	90
14. Un plan "b" o estrategia alternativa a la negociación	91

CAPÍTULO 11

CLAVES PARA UN LIDERAZGO EFICAZ.....	93
1. Introducción.....	93
2. Dimensiones del liderazgo.....	94
3. Diferencia entre administrador, gerente y líder	94
4. Componentes del liderazgo	95
5. Fuerzas condicionantes en el ejercicio del liderazgo	96
6. El lugar de la autoridad informal en el liderazgo.....	97
7. Paradigmas sobre el liderazgo. Mitos y realidades	97

8. Estilos de liderazgo	99
9. Las trece competencias para ejercer un liderazgo eficaz...	101
10. Nuevo paradigma del liderazgo	103

CAPÍTULO 12

EMPRESAS PYME O EMPRESARIOS PYME.....	105
--	------------

CAPÍTULO 13

EMPRESAS FAMILIARES. EL DESAFÍO DE LA INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS GENERACIONES.

UNA METODOLOGÍA PARA SU ABORDAJE.....	109
--	------------

1. Introducción.....	109
2. Etapas del proceso.....	110
3. Diagnóstico de sensibilidad.....	110
4. Socialización del diagnóstico	111
5. Asistencia/ <i>coaching</i> para implementar un programa de trabajo y diseñar el protocolo familiar	111

CAPÍTULO 14

REGLAS PARA LA CONDUCCIÓN DE REUNIONES EFICACES.....	113
---	------------

1. ¿Qué debemos preguntarnos antes de organizar una reunión?	113
2. Preguntarse: ¿para qué se la convoca?	114
3. Preguntarse: ¿cuál es la utilidad de la reunión?.....	114
4. Preguntarse: ¿es posible reemplazar la reunión por otra herramienta de comunicación?.....	114
5. ¿Cuál será la inversión en tiempos y el costo económico de la reunión?	115
6. ¿Qué debemos saber acerca de los distintos momentos?.....	115
7. Cómo enfrentar actitudes problemáticas.....	118
8. Realizar el seguimiento	120

CAPÍTULO 15

¿PENSÓ EN SU MATRIZ DE RIESGO EMPRESARIO Y CUENTA

CON UN PLAN ANTICONTINGENCIAS?.....	121
1. Introducción.....	121
2. ¿Por qué hablar de riesgo empresario?.....	122
3. ¿Hay estrategias para enfrentar el riesgo?.....	123
4. Un esbozo de tipología del riesgo.....	124
4.1. Sectores internos.....	124
4.2. Variables externas.....	126
5. Matriz de riesgo.....	128

CAPÍTULO 16

EL ESTRÉS DEL EMPRESARIO PYME.....

1. Causas del estrés del empresario pyme.....	129
2. Soluciones para evitar el estrés del empresario pyme.....	130

CAPÍTULO 17

TÉCNICAS DE ORATORIA PARA LOGRAR PRESENTACIONES

EFICACES.....	131
1. Introducción.....	131
2. Preparación previa.....	131
3. Objetivo de la presentación.....	132
4. La presentación.....	132
5. El discurso.....	133
6. Los ensayos.....	134
7. Presentaciones en equipo.....	134
8. Variables a controlar durante la exposición.....	135
9. Serenidad y confianza.....	136
10. Percepción del auditorio y de la ocasión.....	136
11. Selección del material.....	137
12. Estilo o forma de expresión.....	137
13. Para obtener credibilidad.....	138
14. Reglas de oro para una transmisión eficaz.....	139
15. El rol de los auxiliares visuales o audiovisuales.....	141

Capítulo 18	
EMPRESAS DE FAMILIA. INCORPORACIÓN DE LA SEGUNDA GENERACIÓN EN TAREAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN	143
1. Caso Campania	143
1.1. Presentación de la firma.....	143
1.2. Delimitación de los problemas planteados en la consulta.....	144
1.3. Tarea realizada y avances logrados	144
1.4. Sistema de retribución a los hijos	146
2. Caso Pendolino.....	147
2.1. Presentación de la firma.....	147
2.2. Delimitación de los problemas planteados en la consulta	147
2.3. Tarea realizada y avances logrados	148

CAPÍTULO 19	
TÉCNICA PARA GRUPOS OPERATIVOS "GO"	151
1. Introducción.....	151
2. Principios básicos.....	152
3. El facilitador y anotador y la logística.....	155
4. Pasos, procedimientos y reglas del método usual.....	157
5. Principales alternativas al método usual.....	165
Anexo	167

SEGUNDA PARTE MARKETING

CAPÍTULO 1	
LAS REGLAS DE ORO DEL MARKETING PARA TRIUNFAR EN LOS NEGOCIOS.....	171
1. Entender el mercado para crecer o descubrir las oportunidades	171
2. El valor de la investigación de mercado.....	173

3. El posicionamiento es una clave para el éxito a largo plazo	173
4. La competencia se da entre percepciones de los clientes acerca de la diferenciación entre productos	174
5. El valor del posicionamiento para lograr exclusividad en la mente	175
6. Tener un lugar en el ranking de preferencias	175
7. La principal confrontación competitiva es entre pocos ...	176
8. La estrategia competitiva está condicionada por la del líder	177
9. Descubrir nuevas categorías	177
10. El precio es la principal fuente de ingresos de la empresa	178
11. ¿Extensión de línea/marca u otras estrategias?	178
12. Tres claves en el encuentro con el cliente: distribución, exhibición y comunicación	179
13. Para cada atributo puede aparecer otro opuesto con la misma efectividad o mejor	180
14. La marca es el principal activo de una empresa	180
15. La necesidad de tener un plan de marketing	180
16. El futuro no se puede predecir o adivinar	181
17. La causa de muchos fracasos	181
18. Aceptar los fracasos	182
19. Las oportunidades aparecen entendiendo las tendencias	182
20. Contar con los recursos necesarios	183
21. El sacrificio de opciones	183
22. Aceptar condiciones negativas	184

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. CONCEPTOS Y CLAVES PARA SU UTILIZACIÓN

1. Conceptos previos	187
2. La inteligencia comercial y el marketing estratégico	188
3. La inteligencia comercial y el marketing táctico operativo	189
4. La inteligencia comercial y el marketing interno e interactivo	190

5. Metodología para la aplicación	192
6. Planteo inicial con la determinación de los objetivos a alcanzar.....	193
7. Planificación de la estructura	194
8. Mecanismos de la toma de información.....	195
9. Tipos de investigación	197
10. Población a alcanzar	198
11. Diseño de la muestra	199
12. Fases de un proceso de investigación	201
13. Algunos conceptos sobre errores y confiabilidad.....	203
14. Elaboración y prueba del cuestionario.....	204
15. Trabajo de campo	205
16. Procesamiento de información.....	205
17. Análisis de datos y presentación de resultados.....	206
18. Ejemplos de estudios en investigación de mercados	207

CAPÍTULO 3

EL EMPRESARIO PYME Y LAS TÉCNICAS DE MARKETING 209

1. Las 4 P	209
2. ¿Dónde están los clientes?	210
3. Acerca de la innovación.....	211
4. Las necesidades	211

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE NICHOS DE MERCADO:

UNA OPORTUNIDAD 213

1. Concepto de nicho de mercado.....	213
2. Estrategia de nicho.....	214
3. Requisitos para abordar un nicho de mercado	216
4. Algunas macrotendencias y nichos.....	217
5. El nicho ideal.....	217

CAPÍTULO 5	
CÓMO POSICIONAR UN PRODUCTO.....	219
1. Introducción.....	219
2. Pensando el producto	221
3. Clasificación de los productos	224
4. Elementos que componen el producto	224
5. Dimensiones del producto	224
6. Niveles de producto	225
7. Productos vs. "el ideal del cliente". Las oportunidades	227
8. Diferenciación de productos	228

CAPÍTULO 6	
UNA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	229
1. La cartera de productos. Introducción y conceptos básicos	229
2. Decisiones sobre la amplitud de la línea de productos	230
3. Decisiones sobre la extensión de la línea de productos ...	230
4. Componentes de la cartera de productos.....	231
5. Las estrategias de portafolio de productos.....	232
5.1. Estrategias de crecimiento intensivo	232
5.2. Estrategia de crecimiento por diversificación	234
6. Conclusiones finales	235

CAPÍTULO 7	
CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	237
1. El ciclo de vida de los productos	237
2. Etapa de introducción y ventaja del pionero	238
3. Etapa de crecimiento.....	239
4. Etapa de madurez	240
5. Etapa de declive del producto	242
6. Interrogantes frente a un modelo teórico del ciclo de vida.....	243

CAPÍTULO 8

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO Y LANZAMIENTO

DE NUEVOS PRODUCTOS.....	245
1. Concepto de producto nuevo.....	245
2. Objetivos que se persiguen al lanzar un nuevo producto.....	246
3. Planificación y etapas en el desarrollo de nuevos productos.....	246
4. Proceso de difusión y adopción del nuevo producto.....	249
5. Causas de fracasos en lanzamientos de nuevos productos.....	250

CAPÍTULO 9

PRODUCTO DINÁMICO O EVOLUTIVO. UNA METODOLOGÍA

PARA RECREAR EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO.....	251
1. Introducción.....	251
2. Consumidores cambiantes.....	252
3. Acerca del ciclo de vida de un producto.....	254
4. Producto dinámico o evolutivo: "nacer para morir".....	255
5. Resignificación.....	257
6. Reposicionamiento.....	259
7. La voz del cliente prosumidor.....	261
8. Visión de futuro.....	261

CAPÍTULO 10

LA IMPORTANCIA DEL PACKAGING. GUÍA Y METODOLOGÍA

DE ANÁLISIS.....	263
1. Algunas reflexiones.....	263
2. Objetivos.....	264
3. Clases de packaging.....	264
4. ¿Cuándo es necesario el desarrollo de un nuevo packaging?.....	264
5. Diseño del packaging.....	265
6. Acerca de los colores.....	266
7. Acerca de las formas.....	266
8. Acerca de los textos.....	267

9. Métodos de evaluación del packaging.....	267
10. Etiqueta.....	268

CAPÍTULO 11

GUÍA Y REFLEXIONES PARA UN MARKETING DE SERVICIOS

EXITOSO.....	269
1. ¿Tenemos clara la esencia de los servicios?.....	269
2. La heterogeneidad en el portafolio de ofertas en servicios.....	270
3. ¿Son clave las características esenciales de los servicios?.....	270
4. Lo esencial en el marketing de servicios.....	275
5. La servucción o prestación de servicios.....	278
6. Los siete elementos del marketing mix en los servicios..	281
7. Diferenciación en una empresa de servicios.....	282
8. ¿Es diferente la calidad y productividad en servicios?	288
9. Los dos tipos de calidad en servicios.....	290
10. ¿Cómo lograr la eficacia en la gestión de personal en empresas de servicios?.....	291
11. ¿Pensó en la complejidad del sistema de operación del servicio?.....	291

CAPÍTULO 12

LA MARCA.....	293
1. Conceptos básicos.....	293
2. Significados de la marca.....	295
3. La importancia de la marca para diferenciarse.....	296
4. El valor de la marca y las dimensiones del producto	297
5. La marca y los mercados.....	298
6. Estructura de la marca	298
7. Reglas para facilitar el posicionamiento y la penetración	301
8. Identidad de la marca	302
9. Personalidad de la marca	303
9.1. Extensiones de la personalidad de marca en los consumidores	304

10. Decisiones estratégicas sobre marcas.....	305
11. Categorías o tipos de marcas	308
12. Segundas marcas.....	309
13. Ciclo de vida de la marca	310
14. Lógica de la marca	311
15. Naturaleza semiótica.....	313

CAPÍTULO 13

ELEMENTOS VISUALES Y AUDITIVOS DE LA MARCA..... 315

1. Logotipo e isotipo	315
1.1. Introducción	315
1.2. El logotipo.....	316
1.3. El isotipo.....	319
1.4. Características principales de logos e isotipos	320
1.5. El color	321
1.6. Relación iso-logo.....	322
1.7. Versatilidad orientada a un fin	322
1.8. Propiedades indispensables de un isologo, logotipo e isotipo efectivo.....	322
2. El eslogan.....	323
2.1. Características básicas	324
2.2. Tipos de eslóganes.....	324
2.3. Sugerencias para el desarrollo de un eslogan.....	324

CAPÍTULO 14

METODOLOGÍA DE PRECIOS..... 327

1. Introducción.....	327
2. Objetivos en la fijación de precios	327
3. Relación entre precio y ciclo de vida de los productos.....	330
4. El precio y los costos	331
5. El precio y los clientes.....	332
6. El precio y la competencia	333
7. Estrategias de fijación de precios como ventaja competitiva.....	333

CAPÍTULO 15

CÓMO EVALUAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	335
1. Determinación del canal	335
2. El canal más adecuado.....	336
3. Criterios de la selección de canales de distribución	336
4. Funciones del canal.....	338
5. Clasificación de los canales de distribución	338
6. Estrategia de cobertura de mercado	342

CAPÍTULO 16

COMUNICACIONES DE MARKETING. CÓMO HACER UNA CAMPAÑA EFICAZ.....	343
1. Conceptos generales.....	343
2. La comunicación y el marketing.....	343
2.1. Los interrogantes.....	344
3. Esquema básico del marketing	344
4. El proceso de comunicación.....	344
5. Las 3 C de la campaña.....	345
6. Posibles objetivos de la comunicación de marketing.....	346
7. Procesos generados por los estímulos de la comunicación.....	346
8. Diferentes herramientas para conformar el <i>mix</i> que se utilizará.....	347
9. Comparativo de ventajas y desventajas entre ambas categorías de herramientas.....	348
10. El poder de los sentidos	348
11. Rating.....	349
12. <i>Share</i>	350
13. Mediciones de televisión: plazas, métodos y frecuencia	350
14. El proceso del rating.....	351
15. Elección del camino	353
16. Disfunciones en la comunicación.....	354
17. Pautas publicitarias	354
18. Publicidad de servicios: soluciones	355
19. Ejemplo de comunicaciones integradas	355
20. Identidad organizacional.....	357

CAPÍTULO 17

COMUNICACIONES DE MARKETING. CÓMO LOGRAR UN

MENSAJE EFICAZ	359
1. Los interrogantes para diseñar el mensaje.....	359
2. Fundamental: recordar el esquema básico del marketing.....	360
3. Las claves del proceso.....	360
4. Leyes de la comunicación según Paul Watzlawick.....	360
5. Las 7 C para construir un mensaje eficaz.....	361
6. El mensaje.....	362
7. Consideraciones esenciales en la comunicación.....	362
8. La problemática al construir el mensaje.....	364
9. Combinación de los cuatro elementos.....	364
10. Análisis de algunos ejemplos destacados	367

CAPÍTULO 18

PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA. GUÍA PARA ANÁLISIS Y GESTIÓN.....

.....	369
1. Introducción.....	369
2. Por qué se utiliza.....	369
3. ¿Cuándo es eficaz?	370
4. Diferentes tipos de materiales POP.....	370
5. Algunos ejemplos.....	371
6. Objetivos.....	372
7. Función del material POP.....	372
8. La producción.....	373
9. Negociación del material POP con el punto de ventas.....	373
10. <i>Merchandising</i> en POP.....	373

CAPÍTULO 19

PUBLICIDAD EN LA VÍA PÚBLICA. CLAVES PARA SU

UTILIZACIÓN	375
1. Los orígenes.....	375
2. Medios o soportes para publicidad exterior.....	375
3. Planificación de la publicidad exterior	377
4. Ventajas.....	377

5.	Desventajas.....	377
6.	Rentabilidad de la publicidad exterior	378
7.	Restricciones a la publicidad exterior.....	378
8.	Claves para publicitar en vía pública.....	379

CAPÍTULO 20

METODOLOGÍA PARA DISEÑAR MARKETING PROMOCIONAL

EFICAZ: "LA SEDUCCIÓN DEL CLIENTE"	381
1. Concepto	381
2. Principales características	382
3. Pasos a seguir para el armado de la campaña	383
4. Instrumentos promocionales	384
5. Cómo comunicar una promoción.....	384
6. Variables a considerar	385
7. La creatividad	385

Capítulo 21

MARKETING ON-LINE PARA PYMES.....	387
1. La importancia del marketing <i>on-line</i>	387
2. Ventajas del marketing <i>on-line</i>	388
3. Herramientas y técnicas del marketing <i>on-line</i>	388
4. Las 4 F del marketing <i>on-line</i>	389
5. El posicionamiento web.....	390
6. Redes sociales para pymes	392
6.1. Cómo promocionar una página en Facebook.....	392
6.2. ¿En qué beneficia Twitter a una pyme?	394
7. La integración <i>on-line/off-line</i> en la estrategia de marketing	394

CAPÍTULO 22

LA IMAGEN, PIEZA CLAVE PARA DIFERENCIARSE

EN INTERNET	395
1. ¿Por qué las fotos son absolutamente imprescindibles para estar y destacar en las redes?.....	395
2. Consejos sobre las fotos en las redes	396

CAPÍTULO 23	
TUTORIAL PARA CREAR UNA PÁGINA DE EMPRESA EN FACEBOOK	399

CAPÍTULO 24	
VENTAS EFICACES.....	405
1. Introducción.....	405
2. Claves para una venta exitosa.....	406
3. Los grandes obstáculos que debe vencer todo vendedor.....	407
4. Esquema del proceso de ventas.....	407
5. Cierre de ventas.....	410

CAPÍTULO 25	
CÓMO INCREMENTAR LAS VENTAS Y DOMINAR EL MERCADO	411

CAPÍTULO 26	
EL MANEJO DE LAS OBJECIONES DE LOS CLIENTES.....	417
1. Introducción.....	417
2. Tipología de objeciones.....	418
3. Cómo lidiar con las objeciones.....	418

CAPÍTULO 27	
METODOLOGÍA PARA UN RÁPIDO AUTODIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING	421

CAPÍTULO 28	
MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES. GUÍA Y METODOLOGÍA PARA LA REFLEXIÓN.....	425
1. Introducción.....	425
2. Complejidad del contexto actual.....	426

3. Éxito en el desempeño profesional	426
4. Características de los servicios profesionales	426
5. La prestación de los servicios profesionales.....	428
6. Claves en el marketing de servicios profesionales	429
7. La diferenciación en servicios profesionales	430
8. Determinantes de la calidad de servicio (cumplir o exceder las expectativas del cliente).....	431
9. Variables clave.....	432
10. Marketing y servicios profesionales	432
11. Escenario actual	434
12. ¿Qué visión profesional tengo?	434
13. Factores que ayudan al éxito.....	435
14. Cliente	435
15. Imagen	436

BIBLIOGRAFÍA.....	437
--------------------------	------------