

INDICE

Reconocimientos.....	XIX
Prefacio.....	1
Capítulo 0 - ¿Ajedrez o Poker?	5
1. Apertura	5
2. La producción de la riqueza	6
3. Los desequilibrios competitivos.....	7
4. Cambia, todo cambia	8
5. Risas y lágrimas	11
6. Conocimiento vs. intuición.....	13
7. ¿Teoría vs. práctica?.....	14
8. La competencia por el poder	15
9. El rol del estratega	16
10. ¿Tablas?	18

I KNOW-HOW

Capítulo 1 - Cómo pensar el negocio.....	21
1. ¿Qué le compraría Ud. a Refinerías?.....	21
2. Las estructuras de la competencia.....	25
3. Las tres dimensiones mercado-producto	28

4. Tres "fábricas" distintas	34
5. El balance estratégico	36
6. Hacia una nueva lectura del negocio	39
El éxito del Producto Económico	39
Estrategia de Pinzas entre Pf y Pi.....	39
El fracaso de las Estrategias Globales	40
El éxito de las Estrategias Globales.....	41
El éxito del Producto Funcional	41
Envases que "crean" Productos	42
El éxito de la Marca.....	43
El secreto de Disneyworld	44
El fracaso del Producto Funcional	45
Del Producto Funcional al Imaginario.....	46
7. El Poder de los Tres Productos	47
Los Tres Productos como "Barreras" al Ingreso	47
Los Tres Productos como Expresión Organizacional	48
Los Tres Productos como Expresión de la Cultura.....	48
Los Tres Productos como "Medida" de Management.....	50
8. Conclusión	52

II FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 2 - La Visión	57
1. Sistemas abiertos	57
2. Se transforma la percepción del universo	60
Se transforma la percepción de la energía	60
Se transforma la percepción de la materia	62
Se transforma la percepción del tiempo	63
Se transforma la percepción del espacio.....	65
3. Del caos al orden	66

4. El razonamiento estratégico	69
De la táctica a la estrategia	69
Temores y confusiones sobre el pensamiento estratégico ..	71
Los “enemigos” del pensamiento estratégico	73
Los “aliados” del pensamiento estratégico	74
5. Conclusión	75
Capítulo 3 - El Timing	77
1. El “otro” just in time.....	77
2. De San Telmo a Silicon Valley	80
3. Un cambio de hábitos.....	82
Al que madruga... ..	82
No por mucho madrugar... ..	83
Masificación de la tecnología	86
Estrategia de pinzas Pe y Pi.....	87
4. Un caso de innovación competitiva.....	89
Inteligencia	90
Posicionamiento	91
Estrategia	93
5. Dos leyes de la innovación	94
Ley de la innovación inesperada	94
Ley de la estrategia integral.....	96
6. Conclusión	98
Capítulo 4 - La Misión	101
1. La misión como servicio	101
2. La construcción del negocio	104
3. ¿Portafolio de productos o de marcas?	107
Ciclo de vida del producto.....	107
Ciclo de vida de la marca	112
Modelo para medir el ciclo del negocio	114

4. El ciclo del portafolio	117
5. Ciclo competitivo y ciclo financiero	121
6. La matriz de "errores" estratégicos	123
7. El portafolio óptimo	126
¿Extender o completar?	126
¿Concentrar o diversificar?	129
8. Un ejemplo de política de portafolio	130
9. Conclusión	133
Capítulo 5 - La Diferenciación.....	135
1. Un monopolio para competir	135
2. El posicionamiento como estructura de espacios	137
3. La construcción del posicionamiento.....	143
Puentes "naturales"	143
Puentes "artificiales"	145
4. Caminos para posicionar	146
Posicionamiento de los quesos "blancos"	147
Posicionamiento de los revestimientos cerámicos	148
Posicionamiento de los vinos de mesa	150
Posicionamiento de las tarjetas de crédito	151
5. ¿Una fórmula para liderar?	153
6. Conclusión	155

III IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 6 - Política de Productos	161
1. ¿Productos vs. Servicios?	161
2. El producto como instrumento	163
3. Dos grandes clases de servicios.....	165
4. El servicio que dan los motores.....	168

5. El servicio que dan las golosinas	170
6. El servicio que dan los fondos comunes de inversión.....	172
7. El servicio que dan las gaseosas	173
8. Calidad de servicio	175
La calidad como producto imaginario.....	175
Las señales de calidad.....	178
La medida de la calidad	181
9. Conclusión	183
 Capítulo 7 - Política de Marcas	185
1. El producto “marcado”	185
Estrategia de marcas.....	190
El nombre de marca	193
Modelo del nombre de marca	196
2. Marcas corporativas	198
¿Cuál es su “raíz”?	198
¿Cómo se usan?.....	201
3. Marcas “institucionales”	202
4. Cómo medir el valor de las marcas	205
5. Un ejemplo de política de marcas	208
6. Proyectando la política de marcas.....	210
Valor de las marcas	211
Imagen de empresa	211
Límite de extensión y retención de marcas	212
7. Conclusión	213
 Capítulo 8 - Política de Comunicaciones	215
1. El poder de la imagen	215
2. El producto comunicacional	217
3. Publicidad o no	219
4. Estrategia de discurso	221

5. La construcción de escenarios comunicacionales	225
6. La identidad corporativa	228
7. La comunicación "informal"	233
Opiniones o rumores.....	235
La mecánica del rumor	236
La eficacia del rumor	238
Contra-rumor	240
8. Conclusión	241
 Capítulo 9 - Política de Precios	243
1. Cómo juega el precio	243
2. La compra por precio	247
3. El mercado de beneficios	249
4. El mercado de prestigio	252
5. La rentabilidad del consumidor	257
6. El precio del Pi	261
7. El precio de "fábrica"	266
8. La política de precios	269
Según elasticidad	269
Según valor percibido	273
Según "Value for money"	275
Según calidad	277
9. Hacia una concepción más amplia del precio.....	278
10 Conclusión	282
 Reflexiones Finales	283
1. Del volumen a la diferenciación	283
2. De uno a "múltiples" productos	285
3. De las chimeneas al franchising	286
4. Del precio al valor percibido.....	286
5. De la formulación a la implementación.....	287

Epílogo	289
¿Saliendo del laberinto?	289
Apéndice A - Los tres productos y el cuadro de resultados	291
Apéndice B - Objetivos estratégicos y tácticos de la política de comunicaciones	293
Apéndice C - Cómo construir nuevas marcas	297
Apéndice D - Los distintos conceptos que abarca el precio	301
Bibliografía	303