

ÍNDICE

Agradecimientos.....	V
Consideraciones previas.....	VII
Palabras del autor.....	IX
Prólogo.....	XIII
Introducción.....	XVII
Introducción a esta nueva edición.....	XXI
¿Por qué pensar en marketing?.....	1
Diagnóstico: el punto de partida indispensable.....	2
Mercado.....	3
Categoría.....	4
Competidores.....	4
Cliente.....	4
Marca.....	5
Marketing como función estratégica.....	5
Capítulo 1	
¿EXCUSAS O POSIBILIDADES?.....	7
Capítulo 2	
MARKETING NO ES VENDER.....	13
Capítulo 3	
UN POCO DE HISTORIA (Y MUCHO DE PRESENTE).....	17
3.1. El qué y los quiénes.....	20
Preguntas para reflexionar.....	21

3.2. ¿Cómo se desarrollarán nuestros negocios?.....	21
Preguntas inevitables.....	23

Capítulo 4

MARKETING ESTRATÉGICO VS. MARKETING OPERATIVO.....	25
Dos planos, dos tiempos, una sola lógica.....	25
Marketing estratégico: pensar antes de hacer.....	26
Ejemplo simple (y real).....	27
¿Las necesidades se crean o se descubren?	27
Marketing operativo: ejecutar con coherencia	27
Precio: el cliente manda	28
Producto: si no se vende, no existe.....	28
Plaza: cumplir la promesa.....	28
Promoción: comunicar valor, no hacer ruido.....	29
Las 4P estratégicas (Kotler) y el orden correcto	29
El error más caro de las PyMEs	29

Capítulo 5

DISEÑANDO LOS MODELOS DE NEGOCIOS	31
---	----

Capítulo 6

TODO COMIENZA CON LA ATRACCIÓN.....	37
6.1. Fuentes de atracción.....	40

Capítulo 7

LA ERA DE LAS EXPERIENCIAS	43
----------------------------------	----

Capítulo 8

DESCUBRIENDO MIS SEGMENTOS - De la intuición a la precisión: cómo encontrar a tu cliente ideal en un mundo saturado	49
El coraje de decir “No”	50
8.1. El cambio de paradigma: del “Quién” al “Para qué”	50

El ejemplo del iPhone: Evolución 10 años después	51
8.2. Metodología: ¿Cómo hacerlo en tu empresa? (paso a paso)	51
8.3. La ciencia de preguntar: rompiendo la barrera del 10%...	52
8.4. El imán de la atracción y la “combinación especial”	53
Caso de estudio ampliado: Federico e Indarra	53
Resumen para el Líder de Hoy	54
Capítulo 9	
CREANDO LAS PROPUESTAS DE VALOR.....	55
9.1. El pedido de valor	60
9.2. Umbral mínimo de valor o competitividad	64
9.3. Generación de propuesta de valor o fuentes de valor.....	66
9.4. Validación de la propuesta de valor en el mercado.....	67
9.5. “La Botica del Chorizo”	68
9.6. Análisis de variables críticas	70
9.7. Indicadores de control.....	71
9.8. Conclusiones	72
Capítulo 10	
EL PRECIO JUSTO.....	75
El caso Sony y Akio Morita	76
10.1. Estrategia de descreme: sáquele jugo al precio	79
10.2. Política de precios	81
10.3. La estrategia como captura de valor	84
10.4. Reflexión final.....	85
Capítulo 11	
CRITERIOS VS. POLÍTICAS	87
11.1. ¿Qué define a un buen vendedor?	90
11.2. Las habilidades de un gran vendedor en el siglo XXI.....	94
11.3. Autotest: ¿soy realmente un gran vendedor?.....	96
1. La relación con el cliente	97

2. El diagnóstico.....	97
3. El valor vs. el precio	97
4. La confianza	98
5. La adaptación	98
6. La gestión emocional	98
7. El seguimiento	98
8. El rol dentro de la empresa	99
Interpretación del autotest	99
¿Qué sumar a partir de este autotest?.....	99

Capítulo 12

¿CUÁL ES MI CLIENTE?.....	101
Diez años después: el poder del niño como decisor	102
Diez años después: ventas complejas y decisiones colegiadas	103
Diez años después: el cliente informado.....	104

Capítulo 13

CONQUISTAR AL CLIENTE - ¿Cuál es mi cliente?.....	107
13.1. CRM y su implementación: 10 pasos para tener éxito	110
1. Justificar la necesidad.....	112
2. Determinar los objetivos.....	112
3. Designar un líder de proyecto	113
4. Asegurar una amplia participación.....	113
5. Relevamiento y diagnóstico.....	114
6. Elección del <i>software</i>	114
7. Variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes	115
8. Desarrollo del <i>contact center</i>	115
9. Gestionar el cambio	115
10. Cuantificar los costos	116

Capítulo 14

RACIONAL O IRRACIONAL	119
14.1. Del marketing tradicional al relacional	122
14.1.1. <i>Atraer vs. fidelizar</i>	122
14.1.2. <i>Monólogo vs. diálogo</i>	123
14.1.3. <i>Persuasión vs. información</i>	123
14.1.4. <i>Intrusiva vs. voluntaria</i>	124
14.1.5. <i>Datos vs. conocimiento</i>	124
14.1.6. <i>Corto plazo vs. mediano y largo plazo</i>	125
14.1.7. <i>Homogeneización vs. diferenciación</i>	125
14.1.8. <i>Marketing masivo vs. personalización</i>	125
14.1.9. <i>Competencia vs. colaboración</i>	126
14.1.10. <i>Productos vs. experiencias</i>	126
14.2. Compra por compromiso	127
Diez años después: lo que cambió (y lo que se potenció)	128

Capítulo 15

MARCA, LA HIJA PREDILECTA DEL MARKETING	131
Diez años después	134
Desarrollo de la marca personal en la era digital.....	135

Capítulo 16

LA ERA DIGITAL - Del marketing analógico a la era de la inteligencia artificial - Cómo atravesar la transición sin miedo, sin magia y con método.....	139
La primera gran transición: del mensaje al diálogo	140
La segunda transición: de la intuición a los datos	140
El contexto actual: la inteligencia artificial como acelerador	141
Cómo pensar la IA aplicada al marketing (sin magia)	141
Un camino claro: por dónde empezar	142
1. Ordenar lo básico	142
2. Medir lo importante (no todo)	142

3. Digitalizar procesos, no solo acciones.....	143
4. Incorporar IA como asistente, no como jefe	143
5. Capacitar personas, no solo comprar herramientas	143
Un ejemplo simple y real	144
Una mirada optimista (pero adulta)	144
APRENDAMOS DE LOS MEJORES	144
La evolución del marketing: de lo analógico a la inteligencia artificial	144
El marketing nunca fue tecnología, siempre fue estrategia	145
Tecnología no es ventaja competitiva (por sí sola).....	145
Del marketing analógico al digital: qué cambió y qué no	146
Inteligencia artificial: acelerador, no piloto automático	146
Aprender de los que lo hacen bien	147
Amazon.....	147
Netflix.....	147
Nike	147
HubSpot	147
Permiso, confianza y relevancia.....	147
Ventajas transitorias y aprendizaje constante.....	148
¿Por dónde empezar sin caer en el miedo ni en la ingenuidad? ...	148
Diez años después: lo que queda claro	148
Resumen del capítulo.....	149

Capítulo 17

MOMENTOS DE UN PLAN DE MARKETING	151
17.1. Momento de las ideas	153
17.2. Momento del “cómo”	159
Guía práctica para el lector.....	163
17.3. Cómo implementar y no morir en el intento	164
El efecto mariposa y por qué importa en marketing	169

Ejemplos modernos del “efecto mariposa” en implementación	170
17.4. Gestión y control en el tiempo	171
Conclusión del análisis de momentos	176

Capítulo 18

LIDERAR ÁREAS COMERCIALES: EL GRAN DESAFÍO DEL

LIDERAZGO MODERNO	177
De vendedor estrella a líder comercial	178
El rol real del líder comercial	178
Liderar vendedores: personas, no números	179
Nuevos estilos de liderazgo comercial	179
Liderazgo <i>coach</i>	179
Liderazgo situacional	179
Liderazgo basado en datos	180
Liderazgo integrador	180
La integración entre marketing, ventas y relacionamiento	180
Diseñar procesos, no apagar incendios	180
Tips clave para líderes de áreas comerciales	181
Autotest: ¿Estoy liderando bien mi área comercial?	181

Capítulo 19

INDICADORES Y KPIs: MEDIR PARA DECIDIR, NO PARA CONTROLAR.	183
De los datos a la decisión	183
KPIs: qué son y qué no son	184
Indicadores de marketing: generar valor antes de vender	184
Generación de demanda	185
Marca y posicionamiento	185
Contenidos y canales	185
Indicadores de ventas: convertir valor en resultados	186
Resultados comerciales	186
Proceso de venta	186

Gestión del equipo.....	186
KPIs integrados: marketing y ventas como sistema.....	187
Cuándo mirar los indicadores (y cuándo no)	187
Indicadores como cultura, no como castigo	187
Tips prácticos para una buena gestión por indicadores	188
Autotest: ¿estoy usando bien los KPIs?.....	188
Cierre: medir para crecer	189

Capítulo 20

EL CLIENTE CAMBIÓ ANTES QUE LA EMPRESA.....	191
El mito del “nuestro cliente es distinto”	192
El verdadero cambio: de vender a acompañar decisiones.....	192
Ejemplo cotidiano	193

Capítulo 21

SISTEMAS QUE VENDEN VS. PERSONAS QUE EMPUJAN VENTAS.....	195
El verdadero salto de madurez comercial	195
El síndrome del empuje permanente	196
Personas que venden vs. sistemas que venden.....	196
Qué es realmente un sistema comercial (y qué no).....	197
Ejemplo real (demasiado común).....	197
El nuevo rol del líder comercial.....	198
Integrar marketing, ventas y relacionamiento	198
Datos que incomodan (pero ayudan).....	199
Autotest ampliado (para mirarse en serio).....	199

Capítulo 22

VENTAS SIN HUMO - Un cierre necesario para volver a lo esencial	201
¿Por qué “sin humo”?	201
El mapa completo: de la idea al vínculo	202
1) Todo nace en una idea... pero no todas las ideas merecen vivir.....	202

2) Estrategia: decidir qué no vas a hacer	203
3) La propuesta de valor: el corazón que casi nadie escribe	203
4) El momento de la venta: vender no es hablar, es guiar una decisión	204
5) Relacionamiento: el negocio real empieza después de vender.....	205
Ventas sin humo: los 7 principios que sostienen todo	205
El llamado a la acción	206
Conclusión	
Diez años después, volver a pensar para volver a elegir	207
Algunos llamados a la acción finales	209
Bibliografía	211