

Joan Mir Juliá

Categorizar: el arte de crear y expandir categorías

La estrategia de marketing clave
para innovar y emprender



Libros de Cabecera

Categorizar: el arte de crear y expandir categorías

Joan Mir Juliá

Hoy en día nos encontramos ante un mercado con una desproporcionada oferta de productos y servicios que supera ampliamente la demanda. ¿Qué pueden hacer las empresas para crear una marca fuerte y que aporte beneficios? Aquí es donde entra en acción el proceso de categorización, que trata de crear marcas enfocadas en el consumidor y se sustenta en las necesidades y no en los productos. Es sin duda, la estrategia de marketing más eficaz para emprender y crecer. Nestlé la utilizó con Nespresso, la nueva categoría de café en cápsulas; Danone con Activia, para desarrollar la categoría de producto que mejora la digestión; y un emprendimiento como LinkedIn, en la categoría de red social profesional.

Este libro está pensado para los directores de marketing y sus colaboradores, pues da las pautas para crear e implementar una nueva categoría. Asimismo, con su lectura, los empresarios y altos directivos comprenderán el papel de las categorías como elemento fundamental en la estrategia de la empresa. Y los emprendedores encontrarán una importante herramienta de trabajo.

Categorizar es un texto práctico y directo, lleno de ejemplos de las marcas más relevantes del momento. Un perfecto manual para crear marcas fuertes y capaces de generar negocio de forma sostenible en el tiempo.

«Joan Mir es un profesional con una enorme experiencia en los mercados de gran consumo y una larga trayectoria de éxitos le avalan. Además, ejerce la docencia y como profesor transmite toda su pasión y esfuerzo por el trabajo bien hecho, siendo una persona muy querida y respetada por sus alumnos. La gestión empresarial requiere una gran dosis de ciencia y mucho “arte” y, Joan, a través de este libro transmite un relato muy sólido fruto de su exitosa trayectoria profesional.»

Eduard Prats, Director General de ESIC Catalunya

IBIC: KJMV7
ISBN: 978-84-946062-4-3



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Categorizar: el arte de crear y expandir categorías

La estrategia de marketing clave para innovar y emprender

Joan Mir Juliá

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: enero 2017

© 2017 Joan Mir Juliá

© 2017 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo
Cubierta: P.A.R
Maquetación: Nèlia Creixell
Con la colaboración de: Carmen Gramage y Diego Pardo López

ISBN: 978-84-946062-4-3
eISBN: 978-84-946062-5-0
IBIC: KJMV7

Depósito Legal: B 527-2017
Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp
Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogos	7
Introducción	11
Parte I: La creación de una categoría	
1. El fenómeno de la categorización	19
2. El fenómeno de la polarización	25
3. Arquitectura de una categoría	29
4. La clave del marketing moderno	35
5. Crear una nueva categoría variando los factores clave de éxito de otra categoría	47
6. Crear una nueva categoría a partir de nuevos usuarios o nuevas ocasiones de uso	55
7. Requisitos a cumplir por la idea que origina una nueva categoría	63
8. Ejecución de la nueva categoría	75
9. Ciclo de asimilación de la nueva categoría	81
10. Nuevas ideas que han generado nuevas categorías	87
Parte II: Anclar una marca como referente de una nueva categoría	
11. Ser la primera marca en anclarse	95
12. Ejecución del anclaje de la marca	101
13. Ejecución del marketing mix	119
14. Recursos para impulsar el anclaje de la marca	139
15. Signos del buen anclaje de la marca	141
16. Proteger a la marca referente de la categoría	151

Parte III: Expandir la categoría	
17. ¿Sentido común o sentido de marketing?	163
18. Extensión de la marca	171
19. Expandir la categoría	185
Conclusiones	211
<i>Checklist</i> de la categorización	213
Bibliografía	217
Empresas y marcas que aparecen en el libro	219

Prólogo

En muchas ocasiones grandes expertos, docentes, o gurús en el mundo de la empresa aglutinan y estructuran una gran cantidad de conocimiento, buenas prácticas, análisis en profundidad de casos y situaciones, etc., pero por la naturaleza de su propia actividad se enfrentan en pocas ocasiones de forma directa a la toma de decisiones reales bajo la presión de la vida diaria de los negocios, y a la asunción de los resultados que generan en el corto y en el largo plazo. Al mismo tiempo, pocos ejecutivos, directivos, o profesionales que tienen enfocados sus esfuerzos en la toma de iniciativas y decisiones en sus compañías o negocios, dedican una parte relevante de su tiempo a estructurar, documentar y transmitir un método de trabajo, una técnica que recoja y difunda sus mejores prácticas y éxitos.

Joan Mir, en su triple vertiente de directivo en empresas de consumo, profesor de escuela de negocios, y apasionado del mundo del marketing y de la estrategia, nos ofrece una perspectiva del mundo de las marcas, sus retos y su gestión, que pocos pueden alcanzar de forma tan completa y estructurada.

En las páginas que siguen, Joan, no sólo nos habla de teorías sobre el marketing, de casos de éxito o de mejores prácticas de las marcas más relevantes del momento. A lo largo de este libro comparte el conocimiento que ha ido tejiendo a través de múltiples lecturas de libros de marketing y de estrategia, de largos debates y conversaciones con otros expertos y profesionales del mundo de los negocios y de la publicidad, de las cuestiones y dudas planteadas por sus alumnos y, sobre

todo, de la experiencia obtenida a lo largo de la puesta en práctica de todo este conocimiento durante más de 30 años de trayectoria profesional.

El lanzamiento, relanzamiento, y revitalización de diversas marcas y sus productos a lo largo de todos estos años, los éxitos obtenidos (afortunadamente en la mayoría de los casos) y también los retos fallidos, le aportan una visión real del conocimiento «teórico». Cabe señalar además que, Joan, es un hombre de largo plazo. Tal y como se destila en este libro, su relación con las marcas que ha gestionado ha sido siempre de largo recorrido, por lo que su visión no se limita a la obtención de resultados inmediatos sino, sobre todo, a las consecuencias a largo plazo en la solidez de las marcas de las decisiones tomadas a lo largo del día a día de la vida de la empresa.

Todo este conocimiento teórico y práctico nos lo ofrece en este libro, en forma de manual listo para su uso, con un estilo directo y didáctico para que todo el que sienta verdadero interés en la construcción de marcas sólidas pueda utilizarlo como referencia en el momento de ponerse manos a la obra.

Marcos Fernández García-Marca,

Consejero Delegado del Grupo AC Marca

* * * *

La preocupación más importante de los empresarios y directivos de empresa es la generación de resultados sostenibles en el tiempo. Y esta preocupación se ve aumentada, en estas primeras décadas del siglo XXI, por el fenómeno de una

oferta muy amplia —excesiva en algunos casos— de productos y servicios. ¿Cómo lanzar y mantener un producto que sea visible en el mercado y arroje resultados positivos?

Este es el reto que Joan Mir, en su faceta de directivo de productos de gran consumo, tiene sobre la mesa a diario: qué hacer para que sus marcas sigan creciendo y aporten beneficios. Mucha gente podría pensar que es una tarea fácil porque sus marcas son conocidas y prestigiosas. Sin embargo, todos hemos visto marcas muy reconocidas que han desaparecido del mercado sin dejar rastro.

Efectivamente, la gestión de las marcas es un arte que requiere de personas talentosas y con sensibilidad. ¿Actuar con sentido común es suficiente para crear un producto y triunfar? Pues bien, las evidencias nos dan a entender que el sentido común tiene limitaciones y que lo que necesitamos desarrollar es el sentido de marketing. Y el enfoque que nos aporta Joan va por esa senda, la del paciente curador de la marca, el que tiene una visión humanista y se volca en el mercado, en conocer qué necesidades están desatendidas, a quién le pueden ser útiles los productos y qué usos se pueden atender. El diálogo con el mercado es lo que aporta luz.

La filosofía que se expone en este libro es la del desarrollo de empresas sanas y fuertes, basadas en unas raíces sólidas, con un tronco robusto y unas ramas que dan excelentes frutos a medio y largo plazo. Sin duda, la sabiduría que Joan Mir transmite en estas páginas ayudará a los lectores a comprender la potencia de la categorización y su contribución clave al negocio.

Virtuts Angulo, editora

Introducción

El objetivo de este libro es ofrecer una guía para crear marcas capaces de generar negocio de forma sostenible en el tiempo. En otras palabras, mostrar una hoja de ruta para construir marcas con márgenes de contribución sanos, expansivos y duraderos.

Hoy en día, en el mundo de los negocios, en un entorno donde en la gran mayoría de los sectores la oferta supera con creces la demanda, la estrategia de la empresa tiene su centro de gravedad en la estrategia de marketing. Y, en este siglo XXI, la esencia del marketing se localiza en las categorías. Concretamente, en comprender cómo funcionan, cómo se crean y cómo se expanden.

Vivimos rodeados por categorías hiperpobladas de marcas, que luchan despiadadamente entre sí. Ante ese entorno, el camino para generar un negocio provechoso y sostenible pasa por seguir, de forma secuencial, los siguientes tres pasos:

- ❶ **Crear una categoría.** En primer lugar, hay que buscar una idea que sustente la creación de una nueva categoría de productos o servicios. La nueva idea deberá ser distinta a todo lo que ya existe, y relevante para un público objetivo específico que le dará un determinado uso.
- ❷ **Anclar la marca.** La nueva categoría será liderada y desarrollada por una marca, a poder ser creada para la ocasión. La óptima gestión de esa marca permitirá su correcto anclaje —en la mente de un grupo de consumidores potenciales—, como referente de la categoría.

- ③ **Expandir la categoría.** Una vez generada la nueva categoría —y anclada la marca—, hay que buscar su expansión, atrayendo a nuevos consumidores y satisfaciendo nuevas ocasiones de consumo.

Constantinos C. Markides y Paul A. Geroski, en su libro *Fast Second*, denominan a la fase de creación de una nueva categoría, colonización de un nuevo mercado. Mientras que a la fase de expansión, la llaman consolidación de mercado.

Completar todo el proceso, es decir, colonizar, anclar y consolidar, no es tarea fácil. El proceso se puede detener o fallar en diferentes etapas:

- ▶ La nueva idea puede que no llegue a formar un nicho de mercado
- ▶ La marca pionera puede que cree el nicho pero que no logre fijarse como su referente
- ▶ La marca pionera puede crear la nueva categoría, anclarse como su referente, y ser incapaz de escalar esa categoría hasta un consumo masivo

Únicamente un número elegido de marcas es capaz de culminar las tres fases. Para ello, es básico contar con talento de marketing y con suficientes recursos financieros.

La estrategia de creación y expansión de una categoría por parte de una marca se contrapone con otra, mucho más habitual, consistente en extender la marca hacia otras categorías o en lanzar una gran variedad de productos, bajo esa marca, en una determinada categoría.

La estrategia de creación y expansión de una categoría, si se gestiona bien, generará mayores beneficios y más duraderos,

aunque en el medio o largo plazo. La segunda estrategia, más táctica y conocida como extensión de línea o de marca, puede proporcionar algún beneficio en el corto plazo, pero a costa de sacrificar el enfoque y el posicionamiento de la marca. Y, por lo tanto, erosionando su fortaleza.

Un estudio realizado por los investigadores y profesores W. Chan Kim y R. Mauborgne, autores del libro *La estrategia del océano azul*, demuestra el impacto de cada una de esas dos estrategias en los beneficios. Concretamente, centraron su investigación en los lanzamientos realizados por 108 empresas. Después de evaluar los distintos rendimientos, obtuvieron los siguientes resultados:

- ▶ El 86 % de los nuevos productos eran extensiones de línea de referencias ya existentes. Esos lanzamientos representaron el 62 % de las nuevas ventas y el 39 % del nuevo beneficio.
- ▶ El 14 % de los nuevos productos crearon nuevas categorías. Esos lanzamientos aportaron el 38 % de los nuevos ingresos y el 61 % del nuevo beneficio.

La creación de una nueva categoría es una propuesta a largo plazo. En la mayoría de empresas, los directivos responsables de marca están poco tiempo gestionando una misma marca, debido a la alta rotación existente, tanto interna como externa. Esta situación explicaría, en parte, por qué el 86% de los nuevos lanzamientos son extensiones de línea y sólo el 14% son lanzamientos que crean nuevas categorías.

Así pues, el mundo empresarial, como tendencia general, pone el foco en la extensión de línea (variantes de producto

de una marca en una misma categoría) o en la extensión de marca (lanzar productos de una marca en diferentes categorías).

Este libro pretende explicar lo provechoso que puede ser para una empresa poner el foco en crear, liderar y desarrollar una determinada categoría de productos o servicios. Será necesario poner la atención, a través de la gestión de una determinada marca, en una necesidad, en unos usuarios y en unas ocasiones de uso. Y, evitar, por otro lado, destinar todos los esfuerzos en lanzar y lanzar nuevas referencias.

Categorizar, la innovación más eficiente

En los últimos años todo el mundo habla de la innovación como una variable estratégica para el crecimiento sano de las organizaciones. Pero innovar es una idea muy amplia. La innovación puede generar ahorros de costes en los procesos de una empresa, puede generar ventas inmediatas y poco duraderas, puede producir ingresos de forma más tardía y más perdurable, etc. Este libro pretende profundizar en los factores clave que permiten obtener una innovación capaz de generar resultados a largo plazo, es decir, sostenibles. Asimismo, se centra en la innovación que genera ventas, es decir, en la que tiene un enfoque de mercado y, además, en la que proporciona una mayor ventaja competitiva, la que se fundamenta en los conceptos.

Desde la perspectiva de la cuenta de resultados de una empresa, la innovación puede generar incrementos en la primera línea —las ventas—, o disminuciones en las líneas que se

sitúan a continuación —los gastos—. Lo primero se consigue cuando se mira al mercado, se aprecian oportunidades y se atacan con nuevas soluciones. Lo segundo tiene que ver con la optimización de los procesos internos de gestión en una organización, en hacer las cosas de forma diferente para mejorar la productividad.

El objetivo del presente libro es hablar de la innovación que persigue maximizar las ventas de un proyecto a largo plazo. La innovación que busca crear y expandir categorías de productos o servicios. Por ello, el enfoque es más de puertas hacia fuera, —mercado—, que de puertas hacia dentro —procesos—. Lo cual no significa que la innovación en los procesos no sea vital para los resultados y la salud de una organización. Mi visión es que la optimización continua de los procesos tiende a un límite, porque las mejoras llegan a ser mínimamente incrementales. En cambio, la evolución en las ventas, a través de la innovación en conceptos de negocio, conduce al consumo masivo, que no tiene porqué tener ningún límite. En todo caso, este sería el de la población mundial. Así pues, me parece mucho más interesante centrar la atención en la innovación que tiene su punto de mira en el mercado, que en aquella que lo tiene en los procesos. Como dice el actor Kevin Spacey en la publicidad del whisky Dewar's: *Me gustan más las ventanas que los espejos.*

La innovación puertas hacia fuera es aquella que busca nuevas percepciones en la mente del usuario. Y dentro de esa innovación existen, a su vez, dos perspectivas diferentes: la que se sustenta en las necesidades —en los usuarios y en los usos—, y la que se focaliza en los atributos de producto.

La búsqueda de nuevas necesidades, nuevos usuarios y nuevas ocasiones de consumo, se conoce como innovación por conceptos. El potencial de negocio, en el medio y largo plazo, es muy superior en la innovación en conceptos que en la innovación en atributos de producto. La categorización, es decir, la creación y expansión de una categoría, es pura innovación en conceptos. La innovación que crea negocio sostenible en el tiempo.

Por ello, la categorización es, hoy en día, la estrategia de marketing más eficaz para crear nuevos negocios. Es la clave para una innovación que funcione desde el punto de vista empresarial. Y, por ese mismo motivo, es fundamental para emprender con garantías de futuro, ya sea emprendiendo desde la empresa donde se trabaja —lo que se conoce como *intrapreneurship*—, o emprendiendo a través de la creación de una nueva empresa, —lo que se conoce como *entrepreneurship*—.

Parte I

La creación de una categoría

1. El fenómeno de la categorización

Hoy vivimos en el mundo de las categorías. El número de categorías, de productos o servicios, no para de multiplicarse. Y, en cada una de ellas, cada vez menos marcas son relevantes para el consumidor. Actualmente, lo que funciona son las escaleras mentales (categorías) de pocos peldaños (con pocas marcas).

En el pasado, existía un mercado de bebidas refrescantes en el que operaban marcas como: Coca-Cola, Pepsi, Mirinda, Fanta, Trinaranjus, etc. En el presente, la mente del usuario se ha estructurado en base a distintas categorías: refresco, bebida energética, bebida deportiva, bebida de té, etc. Y, para cada una de ellas, existe una marca referente: Coca-Cola, Red Bull, Powerade, Nestea, etc.

En los últimos años, en el sector de las revistas ha habido una evolución importantísima en el número de categorías. Categorías como revistas de economía, de deportes, de decoración, de salud, etc., se han desdoblado en otras muchas categorías. Como, por ejemplo, revistas de franquicias, para emprendedores, de decoración práctica, de decoración de diseño, de piscinas, de jardinería, de bricolaje, de fútbol, de esquí, de *running*, de baloncesto, de psicología, de dietas, de bienestar, etc. En cambio, el número de cabeceras por categoría realmente relevantes para el lector no ha parado de disminuir.

El consumidor primero selecciona la categoría que le interesa. Luego, en una fracción de segundo, elige la marca. Por lo tanto, el objetivo primordial para cualquier marca es posicionarse como la referente de su categoría.

**La marca referente es la que lidera la categoría.
El consumidor acaba identificando a la marca
líder con la categoría**

Con el tiempo se pueden producir dos situaciones: la ramificación de una categoría en nuevas categorías o la expansión en tamaño de la categoría original.

Creación de nuevas categorías

Una categoría puede derivar en nuevas categorías. Se conoce como el fenómeno de la divergencia. Es un proceso imparable y continuo. Antes existía la leche entera. Hoy tenemos, además, la semidesnatada, la desnatada, con omega 3, con calcio, sin lactosa, etc. Antes había una sola tipología de coches. Hoy tenemos turismos, furgonetas, todo terrenos, auto caravanas, monovolúmenes, etc.

La progresiva ramificación de una categoría en otras origina que el número de categorías se vaya multiplicando. Una consecuencia de ese proceso es la disminución de las barreras entre ellas. Para cubrir ciertas necesidades ya no se trata de una lucha entre marcas de una misma categoría, sino de una lucha entre marcas de distintas categorías.

Expansión de una categoría

En otras ocasiones la categoría, gracias a la óptima gestión de su marca referente, expande su tamaño. Para lograrlo se

captan, en diferentes fases, nuevos grupos de usuarios y nuevas ocasiones de uso. Y, a través de ese proceso, una categoría nicho pasa a transformarse en una categoría de consumo masivo.

Si revisamos las diferentes épocas del marketing, en la primera mitad del siglo XX, el enfoque estaba en el producto y en la capacidad de producirlo. Luego, lo fundamental era la reputación, el disfrutar de una buena imagen. Posteriormente, como consecuencia de un desarrollo feroz de la competencia en los diversos mercados, apareció la necesidad de que las marcas ocuparan una posición destacada en la mente de los consumidores potenciales. Surgió la época del posicionamiento. Los consumidores tenían más posibilidades de elección que nunca y menos tiempo y paciencia para dedicar energía mental a elegir. Se trataba de encontrar atajos para tomar decisiones de forma más rápida. Por ello, era vital estar posicionado en el *top of mind* de una determinada categoría.

Ahora bien, en los últimos años, la necesidad de crecer nos lleva a una nueva época del marketing, la de la expansión desde el posicionamiento. Una vez tenemos una posición clara en la mente de unos determinados usuarios, que definen un nicho de mercado, hay que trabajar nuevas ocasiones de consumo y convencer a otros usuarios, para poder expandir esa posición a un consumo masivo. El camino pasa por utilizar en la comunicación diferentes ángulos competitivos, respetando y reforzando el posicionamiento, para que la marca crezca a través del desarrollo de la categoría.

Categorías y marcas indiferenciadas

En muchas categorías, las marcas que realmente significan algo claro y concreto para los usuarios van disminuyendo en número. Las escaleras mentales cada vez tienen menos peldaños. Pensemos en el mercado de detergentes para la ropa en España. En un hipermercado podemos encontrar más de diez marcas diferentes en sus lineales. Pero sólo tres tienen un posicionamiento claro en la mente de los consumidores. Son tres joyas: Ariel es blancura, Norit es cuidado de la ropa y Micolor es protección de los colores. La marca del distribuidor puede tener una posición de valor por el dinero. Y las demás marcas no disfrutan de un posicionamiento claro. Se trata de marcas indiferenciadas. En automóviles, algunas marcas tienen un posicionamiento claro: Mercedes es prestigio, Toyota es fiabilidad, BMW es conducción, Volvo es seguridad, etc. Y otras muchas no lo tienen.

En cada categoría existen marcas que son conocidas por los consumidores y que no ocupan una posición clara en sus mentes. Son indiferenciadas. Se dice que están gravitando. Si operan en alguna categoría donde no hay ninguna marca bien posicionada, van resistiendo. Este es el caso de la categoría de suavizantes para la ropa. Ninguna marca tiene un posicionamiento claro en las mentes de los usuarios. Todas son marcas indiferenciadas. La consecuencia es que la marca de la distribución ha alcanzado una cuota de mercado superior al 60%. En cambio, en el caso en el que sí existan marcas competidoras con significados diferenciados, y bien anclados en la mente de los consumidores, las marcas que gravitan se van desvaneciendo.

Según un estudio realizado en Estados Unidos, menos del 10 % de las marcas anunciadas en televisión tienen un mensaje diferenciado, un posicionamiento claro. En todas las categorías existen multitud de marcas sin un posicionamiento claro y nítido en la mente de los consumidores. Algunas no lo han tenido nunca y otras lo han perdido con el paso del tiempo. Así pues, no es nada extraño el resultado del estudio realizado por Havas Media Group en el 2014 (*Meaningful Brands*). Una de sus conclusiones es que a los consumidores entrevistados no les importaría nada que el 90% de las marcas desaparecieran. Otro estudio realizado por Nielsen en 2013, concluye que, según los consumidores, sólo un 13% de las marcas aportan lo suficiente a la sociedad.

La gran mayoría de marcas viven en la indiferenciación. La falta de un posicionamiento concreto en las mentes de los consumidores las hace prescindibles. Un posicionamiento diferente, relevante y vinculado a una marca, es el mejor seguro para pervivir en el mercado. Las marcas indiferenciadas tienden a desaparecer. La desaparición de marcas, dentro de las categorías, está provocando dos situaciones:

- ❶ La aparición de muchísimas nuevas categorías. Para cubrir una determinada necesidad está aumentando la competencia entre marcas de diferentes categorías, en lugar de producirse entre marcas de una misma categoría.
- ❷ El fenómeno de la polarización dentro de cada categoría.

El autor



Joan Mir Juliá (Barcelona, 1962), es licenciado en Farmacia por la Universidad de Barcelona, MBA por ESADE, PDD por el IESE y Executive Program por Berkeley, University of California.

Actualmente es Director General de AC Marca, empresa de productos de gran consumo (con marcas como: Norit, Alex, Gior, Orion, Sanytol, Iberia, Yak...) e integrada dentro del Grupo AC Marca, donde ha desarrollado diferentes cargos directivos desde 1998. Con anterioridad trabajó en las áreas de marketing, comercial y dirección general en empresas como Bayer, Del Monte Foods y Grupo RBA.

Compagina su tarea profesional con la de formador en la escuela de negocios ESIC (campus de Barcelona), donde imparte cursos de marketing y es tutor del programa EMBA. Por otra parte, colabora con artículos sobre temas de estrategia y de marketing, en prensa y revistas. Asimismo, es autor de los libros: *Viagra para las marcas. La innovación por conceptos* (Empresa Activa) y *Posicionarse o desaparecer* (Esic Editorial).

Está a tu disposición en: joanmirjulia@gmail.com

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.