

INDICE

Prologo	XV
Presentación	XVII
Agradecimientos	XVIII
Introducción	3
Generalidades	5
Juicios teóricos de la dirección estratégica	9
Capítulo 1. Dirección de marketing y dirección estratégica del marketing	11
1.0. La turbulencia del entorno	13
1.1. Pasividad y proactividad	14
1.1.1. Las dimensiones organización y tema	154
1.1.2. La dimensión temporal	16
1.1.3. La dimensión atributos específicos	18
1.1.4. Clases d tipos de planificación y planes	19
1.2. Estrategia y estrategias	20
1.3. Los factores estratégicos y el marketing -mix	21
1.4. Marketing y trabajo estratégico	23
Bibliografía	24
Capítulo 2. La unidad estratégica de negocio (UEN)	25
2.1. La UEN en las organizaciones empresariales y no empresariales	27
2.2. Las unidades de “negocio2	28
2.3. La idea de “negocio”	
2.3.1. El concepto desde el punto de vista estratégico	30
2.3.2. El papel central de la misión	37
2.3.3. Los objetivos y distintas posiciones en el plan	41
2.3.4. Clases de objetivos y distintas posiciones en el plan	43
2.4. Niveles estratégicos	44
2.5. Los factores estratégicos y las fuerzas competitivas básicas	47
2.6. El posicionamiento	48
Bibliografía	51
Capítulo 3. El ambiente estratégico del marketing	53
3.1. La industria de pertenencia y su evolución	55
3.1.1. Tipos de estructura de los sectores	56
Bibliografía	58
Capítulo 4. El marketing en el modelo de empresa comercial	59
4.1. La orientación del marketing ante la planificación estratégica	61
4.2. La eficacia del marketing en el sistema empresarial	64
4.3. Puntos clave de la dirección de marketing	65
4.3.1. Estructura y estrategia del marketing	
4.3.2. Campo de acción del marketing	66
4.3.3. El propósito de marketing: crear clientes	
4.3.4. La productividad del marketing: función del catalogo	
4.3.5. Determinante básico de la rentabilidad del marketing: el precio	67
4.3.6. La conexión básica marketing -cliente: el canal	
4.3.7. Estrategias operativas y tácticas de marketing: la venta	
4.3.8. Estrategias operativas y tácticas de marketing: publicidad y promoción	

4.3.9. Estrategias operativas y tácticas de marketing: la logística y el servicio	68
4.3.10. Presente y futuro del marketing: la planificación	
4.4. Guía práctica para la reducción de un plan estratégico	
4.4.1. El plan de marketing	69
4.4.1.1. Introducción y permisos	
4.4.1.2. Parte política, parte estratégico y parte táctica	
4.4.1.3. Esquema para la redacción de un plan de marketing	74
Bibliografía	101
Capítulo 5. El sistema marketing	103
5.1. Concepto y definición del sistema marketing	105
5.2. Problemas básicos de la organización económico-social de la empresa en el sistema económico actual	111
5.3. El plan de empresa y el control ejercicio por la dirección	113
Bibliografía	114
Capítulo 6. El marketing estratégico como respuesta	115
6.1. Como intentar las nuevas fuerzas en el ambiente actual	117
6.2. ¿Técnicos o estrategias?	119
6.3. ¿Cómo se van a tomar las decisiones estratégicas?	120
Bibliografía	121
Capítulo 7. Las señales de mercado	123
7.1. La mundialización	125
7.2. Clientes y abastecedores	127
7.3. Los nuevos clientes	130
7.4. La posición competitiva	134
Bibliografía	137
Capítulo 8. El marketing-mix y las estrategias del marketing	139
8.1. El desafío de los años 90 y siguiente	141 ^o
8.2. La legalidad y la responsabilidad social, dos grandes condicionantes	144
8.3. Macromarketing y micromarketing	146
8.4. ¿Del marketing de “relaciones” al marketing diversificado?	148
Bibliografía	150
Capítulo 9. Las paradojas de la planificación	151
9.1. La inquietud del marketing empresarial	153
9.2. Señales de alarma en el marco estratégico	154
9.3. Sistemática para la detección de señales de alarma en un sistema estratégico	155
Capítulo 10. El marketing del futuro: una función estratégica	159
10.1. La civilización del trans-mercado	161
10.2. El posible fin de la “movilización”	162
10.3. El desafío de la modernidad	163
10.4. El marketing de calidad como táctica para superar la competencia	164
Bibliografía	165
Capítulo 11. La preocupación de los ejecutivos por el marketing del futuro	167
11.1. El irresistible empuje del marketing	169
11.2. La utilidad del marketing de la empresa	170
11.3. El marketing creativo contra la indecisión	
11.4. El éxito de la gestión empresarial	171

Bibliografía	172
Capítulo 12. Los nuevos sistemas estratégicos del marketing	173
12.1. La dirección estratégica del marketing en “tiempo real”	175
12.2. El “ambiente” futuro del marketing: los modernos profetas	176
12.3. La exploración del futuro: ¿lujo o necesidad?	177
12.4. Los “escenarios de la era de la discontinuidad” o de la “gran transacción”	179
Bibliografía	181
Capítulo 13. La planificación estratégica	183
13.1. Filosofía de la planificación estratégica	185
13.2. Tras fases básicas de la planificación	186
13.3. ¿Qué es un plan estratégico y para que sirve?	187
13.4. Estructura y sistemática de la planificación estratégica	188
13.5. Grupo de planificación estratégica	191
Bibliografía	192
Capítulo 14. Marco global del plan estratégico	193
14.1. Diseño del plan estratégico	195
14.2. ¿Que es el análisis del Dafo?	196
14.3. La misión y los objetivos	
14.4. Estructura del negocio. La unidad estratégica del negocio	198
14.5. Análisis del portafolio del negocio	199
14.5.1. Clasificación de producto-líneas de producto, segmentos del mercado y unidades de negocio	200
14.5.2. La cartera de producto/servicio. Su análisis	201
14.6. El portafolio de la linead fe productos	207
14.6.1. Estrategia de la cartera de productos	208
14.6.2. Clasificación de productos por el método McKinsey-General Electric Co	212
14.6.3. El Profit Impact f The Market Strategy (PIMS)	214
Bibliografía	219
Capítulo 15. Tecnologías, funciones, usos mambito y diferenciación como factores estratégicos	221
15.1. La tecnología como factor estratégico	223
15.2. La innovación tecnológica	224
Bibliografía	226
Capítulo 16. Otros factores de la estrategia del marketing: precio, distribución y servicio	227
16.1. El precio	229
16.2. La distribución	231
16.3. El servicio	235
Bibliografía	237
Capítulo 17. Reflexiones estratégicas del marketing	239
17.1. El pensamiento estratégico: estrategias generales de marketing	241
17.2. Decisiones estratégicas y operativas	242
Bibliografía	245
Capítulo 18. La decisión estratégica del marketing	247
18.1. Las decisiones empresariales	249
18.2. La decisión como parte integrante de la teoría estadística	250
18.3. Los métodos de ayuda en la decisión	251

Bibliografía	256
Capítulo 19. Naturaleza y concepto de planificación	257
19.1. Definiciones y planificación	259
19.2. La hipótesis de la planificación	266
19.3. Las etapas de la planificación	269
19.3.1. Los instrumentos y técnicas de la planificación	280
Bibliografía	282
Capítulo 20. La competencia	285
20.1. La hipótesis de actuación de los componentes	287
20.2. Las posiciones del competidor	288
20.3. El seguimiento de la competencia	289
20.4. La competencia en el mercado único	290
Bibliografía	291
Capítulo 21. El proceso “generador de ideas sobre las estrategias”	293
21.1. La estrategia de la clientela	295
21.2. Estrategias de ampliación a los componentes	296
21.3. Estrategias del producto	297
Bibliografía	298
Capítulo 22. Las formas de acción del marketing estratégico	299
22.1. La negociación	301
22.2. La comunicación no personal pagada	304
22.3. El estímulo mediante intensivos	
22.4. La comunicación no personal no pagada	305
22.5. La predisposición al marketing	
Bibliografía	306
Capítulo 23. La planificación estratégica del marketing	307
23.1. La planificación estratégica y la táctica de marketing ¿arte o ciencia?	309
23.2. La planificación como tarea directiva	310
23.3. La voluntad de planificar	312
23.4. El tiempo de la planificación	314
23.5. La actividad planificadora	317
23.6. El quien, como y el cuando de la planificación estratégica del marketing	320
23.6.1. ¿Quién debe planificar?	
23.6.2. Como se hace la planificación estratégica	326
23.6.3. Las partes de un plan estratégico	332
23.6.3.1. Datos básicos de partida y premisas	336
23.6.3.2. Los contextos de la acción que se planifica	
23.6.3.3. Situación del entorno	340
23.6.3.4. El sector económico y la competencia	342
23.6.3.5. El mercado y su potencial	343
23.6.3.6. Previsión de ventas	345
23.6.4. Las referencias internas básicas	348
23.6.5. Fines, estrategias y políticas	350
23.6.5.1. Parte política, parte estratégica y parte táctica	351
Bibliografía	353
Capítulo 24. Las dimensiones de la estrategia competitiva	357
24.1. la enumeración estratégica de Porter	359

24.2. Los grupos estratégicos	360
24.3. La rivalidad comercial	362
24.4. ¿Guerra competitiva o cooperación?	363
Bibliografía	365
Capítulo 25. El escenario de la estrategia del marketing	367
25.1. Necesidades, funciones, beneficios, atributos	369
25.2. Los grupos de clientes	
25.3. La selección de clientes: criterios estratégicos	370
25.4. Valoración de los clientes	371
25.4.1. Evolución	
25.4.1.1. Evolución pasada	380
25.4.1.2. Evolución futura	382
25.4.2. Dimensión y posición concurrencial	
25.4.2.1. Tamaño	383
25.4.2.2. Cifra de negocio o volumen de ventas y grado de penetración	384
25.4.2.3. parte del mercado que representa para la empresa	
25.4.2.4. Rango propio y para la empresa	385
25.4.2.5. Estructura del “pedido”	
25.4.2.5.1. Tamaño medio del pedid	
25.4.2.5.2. Dispersión de los pedidos	386
25.4.2.5.2. Composición del pedido	
25.4.2.6. Tipo de estructura y ritmo de evolución del sector económico	
25.4.2.7. Localización del catalogo del cliente	
25.4.3. Fidelidad	387
25.4.3.1. Edad	388
25.4.3.2. Edad de la cifra de negocio comparada	389
25.4.3.3. Rotación	
25.4.3.4. Regularidad	391
25.4.4. Rentabilidad y beneficio	392
25.4.4.1. Costes de adquisición	
25.4.4.2. Costes de gestión	393
25.4.4.3. Margen	
25.4.4.4. Coeficiente o índice de rentabilidad	
25.4.4.5. Rentabilidad comparada con la cifra de negocio	394
25.4.4.6. Coeficiente de rentabilidad en función de la “antigüedad”	396
25.4.4.7. Rentabilidad comparada con la C.N. en función de la “antigüedad”	397
25.4.4.8. Beneficio	
25.4.4.8.1. Absoluto y relativo	
25.4.4.9. Dispersión	
25.4.4.10. Coeficiente de contribución al beneficio	398
25.4.5. Implantación y valor del “parque de clientes”	
25.4.5.1. Equilibrio de la implantación	399
25.4.5.1.1. Espacial	
25.4.5.1.2. Sectorial	
25.4.5.1.3. Internacional	400
25.4.5.2. Estudio de la dispersión	
25.4.5.2.1. Clientes	
25.4.5.3. Homogeneidad	402

254.4.5.4. Autonomía del pedido y ventajas especiales	
25.4.5.5. Competitividad	403
25.4.5.6. Acuerdo con el interés común	
25.4.5.7. Hábitos determinantes	
25.4.5.8. Comparación con la competencia	404
25.4.5.9. Idea del “parque optimo”	
25.4.5.10. Apoyo de “recursos clave”	
25.5. Valoración de los clientes	405
25.5.1. Valoración genérica	
25.5.2. Valoración específica	406
25.5.2.1. “Segmento” de 1.a magnitud	407
25.5.2.2. “Segmento” de 2.a magnitud	
25.5.2.3. “Segmento” en fase de “declive”	408
25.5.2.4. “Segmento” en desarrollo	
25.5.2.5. “Segmento” a relanzar	
25.5.2.6. “Segmento” abandonado	
25.5.2.7. “Segmento” innecesario	409
25.5.2.8. “Segmento” injustificado	
25.5.2.9. “Segmento” debilidad de la dirección	
25.5.2.10. “Segmento” fracaso	410
25.6. La estrategia del mercado	
Bibliografía	411
Capítulo 26. La consolidación de la planificación estratégica	413
26.1. Resumen	415
26.1.1. Etapas de la elaboración de un plan estratégico	419
26.1.2. Diagnóstico de empresa en la situación actual	420
26.1.3. El control estratégico	426
Bibliografía	427
Capítulo 27. Conclusión	429
27.1. La afirmación final del plan estratégico como parte integrante del proceso de dirección estratégica	431
Bibliografía	435