

RESUMEN DEL CONTENIDO

Prefacio xxi
Sobre el autor xxv
Reconocimientos xxvii

Parte I ■ Orientación al mercado y a los resultados 3

Capítulo 1 El enfoque en el cliente y la gestión de su lealdad 5
Capítulo 2 Resultados de marketing y rentabilidad de las acciones de marketing 37

Parte II ■ Análisis de mercado 63

Capítulo 3 Mercado potencial, demanda de mercado y cuota de mercado 65
Capítulo 4 Análisis del cliente y creación de valor 97
Capítulo 5 Segmentación de mercados y marketing de relaciones con los clientes 139
Capítulo 6 Análisis de la competencia y fuentes de ventaja competitiva 173

Parte III ■ Estrategias de marketing mix 205

Capítulo 7 El posicionamiento del producto, la marca y las estrategias para la línea producto 207
Capítulo 8 El establecimiento del precio con orientación al mercado 245
Capítulo 9 Canales de marketing y e-marketing 281
Capítulo 10 Comunicación de marketing y respuesta del cliente 309

Parte IV ■ Marketing estratégico 337

Capítulo 11 La Planificación Estratégica de Mercado 339
Capítulo 12 Estrategias ofensivas 363
Capítulo 13 Estrategias defensivas 387

Parte V ■ La planificación de marketing y de resultados 413

Capítulo 14 Elaboración de un plan de marketing 415
Capítulo 15 Unidades de medición de resultados y ejecución de estrategias 457
Capítulo 16 Gestión empresarial orientada al mercado y resultados financieros 465

Créditos 499
Índice 501

C O N T E N I D O

Prefacio xxi
El autor xxv
Reconocimientos xxvii

PARTE I ■ ORIENTACIÓN AL MERCADO Y A LOS RESULTADOS 3

CAPÍTULO 1 EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y LA GESTIÓN DE SU LEALTAD 5

El enfoque en el cliente y la rentabilidad 7

- Consecuencias de las deficiencias en la orientación al mercado y al cliente sobre el valor proporcionado a los accionistas 7
- El enfoque en el cliente y su satisfacción 8
- La satisfacción del cliente: un indicador clave en el análisis de los resultados de la empresa 9
- Una visión amplia de la satisfacción del cliente 10
- La satisfacción de los clientes y su relación con la rentabilidad empresarial 11
- Impacto de la insatisfacción del cliente y de su tipología en el beneficio empresarial 14

Impacto en beneficio de las mejoras en el nivel de recompra 16

- La satisfacción y el nivel de recompra de los clientes 17
- Nivel de recompra de los clientes y vida de un cliente 17
- El valor de la duración de las relaciones con un cliente (valor de vida de un cliente) 18

La lealtad del cliente y su gestión 20

- La medición de la lealtad de cliente 20
- La lealtad de los clientes y el marketing de relaciones 21
- Clientes de alto rendimiento 22
- Clientes infrautilizados 22
- Clientes de alto potencial 22
- Clientes no rentables 22
- Adquisición de nuevos clientes 24
- Clientes recuperados 24
- La gestión de la salida de clientes 24

El desarrollo de una orientación marketing en las empresas 25

Conocimiento de marketing 26

Liderazgo de marketing 28

Orientación al mercado y satisfacción de los empleados 29

Resumen 29**Pensamiento estratégico orientado al mercado 30****Herramienta de análisis de los resultados de marketing 31****Notas 33****Apéndice 1.1 Tabla de valores actualizados 35****CAPÍTULO 2 RESULTADOS DE MARKETING Y RENTABILIDAD DE LAS ACCIONES DE MARKETING 37**

Indicadores de mercado versus indicadores financieros 39

Indicadores de los resultados de marketing 39

Una estrategia basada en el mercado 40

Indicadores de los resultados de marketing 41

Unidades de medida internas y externas 42

Unidades de medida en relación con los procesos y con los resultados finales 42

Rentabilidad del marketing 43

Medición de la rentabilidad del marketing 44

Contribución neta de marketing. Cálculo con orientación producto 46

Contribución neta de marketing y rentabilidad de una unidad de negocio 48

Rentabilidad de marketing. Cálculo con enfoque cliente 49

Estrategias de marketing y crecimiento rentable 50

Estrategias para aumentar la demanda del mercado 51

Estrategias para aumentar la cuota de mercado 52

Estrategias para aumentar los ingresos por cliente 52

Estrategias para disminuir el coste variable 53

Estrategias para mejorar la eficiencia de cara a los mercados 53

Unidades de medida de la rentabilidad de marketing 54

Rendimiento del marketing sobre ventas 54

Rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing 55

Impacto en beneficios de los indicadores de rentabilidad de marketing 56

Resumen 56**Pensamiento estratégico orientado al mercado 58****Herramienta de análisis de los resultados de marketing 59****Notas 60**

PARTE II ANÁLISIS DE MERCADO 63**CAPÍTULO 3 MERCADO POTENCIAL, DEMANDA DE MERCADO Y CUOTA DE MERCADO 65**

Definición del concepto mercado 67

- Visión amplia del mercado 67
- Demanda vertical *versus* demanda lateral 69
- Definición del mercado atendido 70

Mercado potencial 71

- Oportunidades de negocio no explotadas 71
- Notoriedad 71
- Disponibilidad 72
- Capacidad para usar el producto 72
- Deficiencias en las expectativas de beneficios 72
- Capacidad económica 73
- Índice de desarrollo del mercado 74
- Mercado potencial y crecimiento del mercado 74
- Ritmo de desarrollo de los mercados 75
- Aceleración del ritmo de crecimiento del mercado 76
- Fuerzas de adopción en los clientes 77
- Fuerzas de adopción en el producto 77
- Demanda del mercado 79
- La estimación de la demanda potencial para el futuro 79

Ciclo de vida de un producto 80

- Demanda de mercado, precios y gastos de marketing 80
- El ciclo de vida del producto y la rentabilidad de marketing 81
- Ciclo genérico de vida de un producto *versus* ciclo de vida individual 83

Cuota de mercado y potencial de cuota de participación 84

- Árbol de desarrollo de la cuota de mercado 85
- Notoriedad del producto 86
- Atractivo del producto, preferencia 87
- Precio aceptable, intención de compra 87
- Disponibilidad del producto 88
- Experiencia de servicio 88
- Índice de cuota de mercado 88
- Potencial de cuota de mercado y gestión de la cuota de participación 89
- Potencial de cuota de mercado 89
- Índice de desarrollo de la cuota de participación 90

Resumen 90**Pensamiento estratégico orientado al mercado 92****Herramienta de análisis de los resultados de marketing 93****Notas 95**

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y CREACIÓN DE VALOR 97

La identificación de los beneficios de los clientes 99 .

- Un día en la vida de un cliente 99
- El diseño empático 99
- Análisis del comportamiento del usuario líder 101
- Grápese al proceso de generación de órdenes de compra 102
- Método Kano 103
- El proceso de medición en el método Kano 104
- La gestión de la satisfacción e insatisfacción de los clientes 105
- Beneficios y valor para el cliente 105

Costes en el ciclo de uso de un producto y creación de valor para los clientes 108

- Precio bajo 108
- Costes de adquisición 109
- Costes de uso 109
- Costes de disposición de la propiedad 110
- Costes de mantenimiento 111
- Costes de eliminación del producto 111

La relación rendimiento-precio del producto y la creación de valor para el cliente 112

- Rendimiento relativo 113
- Precio relativo 114
- Valor para el cliente 114
- Mapa de valor 115

Beneficios percibidos y creación de valor 116

- Beneficios del producto 116
- Beneficios en los servicios 117
- Beneficios de la reputación de la compañía y de sus marcas 118
- Valoración global de los beneficios por parte del cliente 118
- Coste percibido asociado a la compra 119
- Valor percibido por el cliente 120

Beneficios emocionales y creación de valor 120

- Beneficios emocionales y valor psicológico 121
- Personalidad de marca y creación de valor 121

Costes de transacción y creación de valor 122

- Valor del espacio 122
- Valor de las transacciones 123
- Creación de valor a través de la cadena de suministros 124

La identificación de los valores que mueven el comportamiento 125

- Formación de las preferencias de los clientes 125
- Valor para el cliente 125

Herramientas de análisis del cliente 127

- Métodos de exploración 127
- Métodos relacionados con los procesos 129
- Métodos de seguimiento 129

Métodos de testado 129
Métodos de análisis 129

Resumen 130

Pensamiento estratégico orientado al mercado 131

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 132

Notas 135

Apéndice 4.1 Operaciones para realizar el análisis *trade-off* (análisis conjunto) 137

CAPÍTULO 5 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y MARKETING DE RELACIONES CON LOS CLIENTES 139

Necesidad de los clientes 141

Fuerzas que configuran las necesidades en los mercados de consumo 141
Influencias demográficas 141
Influencias de los estilos de vida 142
Comportamientos de uso 142
Fuerzas que configuran las necesidades del mercado empresarial 142
Factores de identificación de la empresa (Firmographics) 142
Cultura empresarial 143
Comportamiento de uso 143

La segmentación en base a las necesidades 144

La trampa de los factores demográficos 144
Segmentos de mercado basados en las necesidades 145
Identificación de los integrantes de un segmento 146
Atractivo de un segmento 147
Rentabilidad de un segmento 149
Posicionamiento en los segmentos 150
Test ácido de la estrategia de segmentación 153
Estrategia de marketing mix para un segmento 154

Estrategias de segmentación 155

Estrategia de mercado masivo 155
Estrategia del segmento de mayor tamaño 156
Estrategia del segmento adyacente 156
Estrategias multisegmento 156
Estrategia del segmento de menor tamaño 158
Estrategias de segmentación en nichos 158
Estrategias de subsegmentación 160

Marketing de relaciones con los clientes 161

Expectativas de valor para el cliente *versus* valor para la empresa 162
Marketing de base de datos 163
Personalización masiva (*Mass Personalization*) 164
Ofertas personalizadas (*Mass Customization*) 164
Gestión de las relaciones con clientes especiales 165

Resumen 168

Pensamiento estratégico orientado al mercado 168

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 169

Notas 171

CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA 173

El conocimiento como fuente de ventaja competitiva 175

Estrategia de ataque frontal 175

Estrategia oblicua 177

Competencia y ventaja competitiva 178

Análisis del sector 179

Barreras de entrada 180

Barreras de salida 181

Poder de compra de los clientes 181

Poder de negociación de los suministradores 181

Productos sustitutivos 181

Rivalidad competitiva 182

El dilema del prisionero 182

Posición competitiva: seguimiento de la competencia 182

Definición de la competencia 183

Análisis de la competencia 185

Sistema de inteligencia de la competencia 185

Una muestra del análisis de la competencia 186

Benchmarking competitivo 189

Fuentes de ventaja competitiva 190

Ventaja competitiva en costes 191

Ventaja en costes variables 191

Ventaja en los costes de marketing 193

Ventaja en los costes operativos 193

Ventajas a través de la diferenciación 194

Ventajas en el producto físico 194

Ventajas en los servicios 195

Ventajas en la reputación 195

Ventajas en marketing 196

Ventajas en el canal de distribución 196

Ventajas en la fuerza de ventas 197

Notoriedad de marca 197

Resumen 198

Pensamiento estratégico orientado al mercado 199

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 200

Notas 202

PARTE III ■ ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX 205**CAPÍTULO 7 EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO, LA MARCA Y LAS ESTRATEGIAS PARA LA LÍNEA DEL PRODUCTO 207**

El posicionamiento del producto 209

- El posicionamiento del producto y la cuota de mercado 209
- Estrategias de posicionamiento del producto 214

El posicionamiento empresarial y la diferenciación de la oferta 214

- Diferenciación del producto 215
- Diferenciación por los servicios 217
- Diferenciación por la marca 219
- Diferenciación en los bajos costes de compra 220

La decisión del nombre de marca y de su gestión 221

- La identidad de la marca 221
- La codificación de la marca 221
- Nombre de la empresa y nombre del producto 222
- El desarrollo del nombre de marca 225
- La creación de un nuevo nombre de marca 225

Valor de la marca 226

- Activos de las marcas 226
- Pasivo de la marca 228
- Valor global de la marca 229

La marca y las estrategias de línea de productos 230

- Desarrollo de la línea de productos 230
- Marca paraguas y marcas adyacentes 231
- Extensiones de la línea de productos 233
- Estrategias de soluciones integrales y soluciones parciales 235
- Las extensiones de la línea y el efecto sustitución de la marca paraguas 236
- La extensión de la línea de productos y las economías de escala 236

Resumen 237

- Pensamiento estratégico orientado al mercado 239
- Herramienta de análisis de los resultados de marketing 240
- Notas 244

CAPÍTULO 8 EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO CON ORIENTACIÓN AL MERCADO 245

- La comprensión de los costes de utilización de un producto 247
- Precios fijados en base al conocimiento del mercado 249

- Precio de desnatado 251
- Establecimiento de precios en base al valor en uso 252
- Establecimiento de precios en base al valor percibido 253
- Los precios y la estrategia de segmentación 253
- Precio estratégico a cuentas especiales 254
- Precio para producto plus 254

Estrategias de precios fijadas en base a costes 255

- Precio mínimo 256
- El precio como coste más margen estándar 257
- Precio de penetración 257
- Precios basados en el liderazgo en costes 258
- Establecimiento de precios para concursos 259
- Estrategia de precios de cosecha 260

Precio y rentabilidad 261

- Contribución total 261

Elasticidad de precios y resultados empresariales 265

- La fijación de precios en una situación de demanda inelástica 266
- Análisis de resultados en el caso de mercados con demanda elástica 267
- Análisis de la facilidad de cambio de solución sobre el valor de la elasticidad del mercado 268
- Condiciones del mercado: Situación de la oferta y demanda 269

El establecimiento del precio de una línea de productos 270

- El establecimiento del precio de productos sustitutivos 271
- El establecimiento del precio de productos complementarios 271

Resumen 273

Pensamiento estratégico orientado al mercado 274

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 275

Notas 279

CAPÍTULO 9 CANALES DE MARKETING Y E-MARKETING 281

Los canales de marketing y la elección de la estrategia de distribución 283

Unidades de medida de las funciones de canales de marketing 284

- Alcance a los clientes 285
- Eficiencia operativa 286
- Calidad de los servicios 287

Sistemas alternativos de canales 288

- Sistemas de canal directo 288
- Sistemas de canal indirecto 289
- Sistemas de distribución mixtos 290
- Canales B2C 290
- Canales B2B 291

Sistemas de distribución que aportan valor al cliente 293

- La entrega de beneficios a los clientes 293
- Beneficios en los servicios de entrega 294
- Beneficio de imagen 295
- El desarrollo de los beneficios ofrecidos por la compañía 296
- La mejora de la eficiencia en costes 296

Sistemas de distribución y ventaja competitiva 297

- La fuerza de ventas como ventaja competitiva 298
- Productividad de la fuerza de ventas 299
- Ventaja competitiva en la distribución 299

Impacto en beneficio de la utilización de sistemas alternativos de distribución 301

Resumen 304

Pensamiento estratégico orientado al mercado 304

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 305

Notas 307

CAPÍTULO 10 COMUNICACIÓN DE MARKETING Y RESPUESTA DEL CLIENTE 309

Comunicaciones de marketing 311

Estrategias para mejorar la respuesta del cliente 312

El desarrollo de la notoriedad y de la comprensión 314

- La elección del medio y la notoriedad de los clientes 314
- Frecuencia del mensaje y notoriedad de los clientes 316
- El contenido de un anuncio y la respuesta del público objetivo 318

Refuerzo del mensaje 320

- El refuerzo del mensaje y la estrategia *pulsing* 320
- La concentración de la frecuencia del mensaje 321

El estímulo de la decisión de compra del público objetivo 322

La estrategia de comunicación *push* y *pull* 322

La estrategia de comunicación *pull* y la respuesta de los clientes finales 323

- Elasticidad de la demanda del mercado en relación con la publicidad 324
- Efecto remanente de la publicidad 325
- Promociones de marketing directo 327
- Elasticidad comunicación/precio 327

La estrategia de comunicación *push* y la respuesta del cliente final 329

- Promociones al comercio y respuesta del consumidor 329
- Análisis del comportamiento de compra posterior a la utilización de promociones de venta 329

Resumen 331

Pensamiento estratégico orientado al mercado 333

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 333

Notas 335

PARTE IV ■ MARKETING ESTRATÉGICO 337**CAPÍTULO 11 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO 339**

Diversificación de productos y mercados 341

Dos niveles de diversificación 342

El proceso de planificación estratégica del mercado 342

Resultados de una empresa 343

Atractivo de un mercado 344

Ventajas competitivas 346

Análisis *portfolio* y planes estratégicos de mercado 346

Planes estratégicos ofensivos de mercado e impacto en la rentabilidad 349

Planes estratégicos defensivos de mercado e impacto en la cifra de resultados 351

Estrategias de marketing mix y resultados del plan 352

Estrategia de marketing mix 353

Plan de resultados 353

Resumen 355

Pensamiento estratégico orientado al mercado 357

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 358

Notas 361

CAPÍTULO 12 ESTRATEGIAS OFENSIVAS 363

Planes estratégicos de mercado 365

Planes de mercado estratégicos ofensivos 365

Estrategia ofensiva básica I: Invertir para aumentar las ventas en mercados ya atendidos 367

Estrategia ofensiva IA: Crecimiento de la Cuota de Mercado 367

Estrategia ofensiva IB: Aumenta los Ingresos por Clientes 369

Estrategia ofensiva IC: Entrada en nuevos Segmentos de Mercado 370

Estrategia ofensiva ID: Expandir la Demanda Global del Mercado 371

Estrategia ofensiva básica II: Mejora de la posición competitiva 373

Estrategia ofensiva IIA: Mejora de la Lealtad y Nivel de Recompra de los Clientes 373

Estrategia ofensiva IIB: Mejora de la Ventaja en la Diferenciación 374

Estrategia ofensiva IIC: Disminución de Costes/Mejora de la Productividad de Marketing 374

Estrategia ofensiva IID: Desarrollo de Ventajas en Marketing 375

Estrategia ofensiva básica III: Entrada a nuevos mercados 375

Estrategia ofensiva IIIA: Entrada en Nuevos Mercados Relacionados 376

Estrategia ofensiva IIIB: Entrada en Mercados no Relacionados 377

- Estrategia ofensiva IIIC: Centrada en Nuevos Mercados Emergentes 378
- Estrategia ofensiva IIID: Desarrollo de nuevos Mercados 379

La elección de planes estratégicos ofensivos de mercado 379

Resumen 381

Pensamiento estratégico orientado al mercado 382

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 383

Notas 385

CAPÍTULO 13 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 387

Planes de mercado estratégicos defensivos 389

Estrategia defensiva básica I: proteger la posición 391

Estrategia defensiva IA: Proteger la Cuota de mercado 391

Estrategia defensiva IB: Desarrollar la Lealtad en el Cliente 397

Estrategia defensiva básica II: optimizar la posición 397

Estrategia defensiva IIA: Maximizar la Contribución Neta de Marketing 400

Estrategia defensiva IIB: Centrar el Enfoque en el Mercado 401

Estrategia defensiva básica III: Monetizar, cosechar, desinvertir 402

Estrategia defensiva IIIA: Gestión Atractiva de la Tesorería 403

Estrategia defensiva IIIB: Cosecha-Desinversión para adquirir tesorería 403

La elección de la estrategia defensiva 406

Resumen 407

Pensamiento estratégico orientado al mercado 408

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 409

Notas 411

PARTE V ■ LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING Y DE RESULTADOS 413

CAPÍTULO 14 LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING 415

Creatividad versus estructura 417

Beneficios de la elaboración de un plan de marketing 417

Identificación de oportunidades 417

Apoyo en las capacidades básicas 418

Estrategia de marketing enfocada 418

Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos 418

Mapa-guía de resultados 418**La elaboración de un plan de marketing: proceso y lógica 419**

- Paso I: Análisis de la Situación 419
- Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA 422
- Paso III: Plan Estratégico de Mercado 423
- Paso IV: Estrategia de Marketing Mix 424
- Paso V: Presupuesto de Marketing 425
- Paso VI: Cronograma de medición de Resultados 427
- Paso VII: Valoración de los Resultados 429

Muestra de un plan de marketing 429

- Paso I: Análisis de la situación 430
- Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA 430
- Paso III. Plan Estratégico de Mercado 431
- Paso IV: Estrategias de Marketing Mix 431
- Paso V: Presupuesto de Marketing 432
- Paso VI: Plan de Resultados de Marketing 432
- Paso VII: Evaluación de Resultados 432

Resumen 433**Pensamiento estratégico orientado al mercado 434****Herramienta de análisis de los resultados de marketing 434****Notas 436****Apéndice 14.1 Muestra del Plan de Marketing 437**

**CAPÍTULO 15 UNIDADES DE MEDICIÓN DE RESULTADOS
Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS 457**

Indicadores de los resultados de marketing 459**Indicadores de procesos de comportamiento de los mercados e indicadores
de resultados finales 461**

- Unidades de medida de los procesos de comportamiento de los mercados 461
- Indicadores de resultados finales de los mercados 462

Ejecución exitosa de la estrategia 463

- Sentimiento de propiedad del plan 464
- Apoyo del plan de marketing 466
- Adaptación del plan de marketing 467
- Valoración de la puesta en práctica de un plan de marketing 469

Análisis de la varianza: resultados reales y planificados 469**Resumen 472****Pensamiento estratégico orientado al mercado 474****Herramienta de análisis de los resultados de marketing 475****Notas 476**

CAPÍTULO 16 GESTIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA AL MERCADO Y RESULTADOS FINANCIEROS 477

La satisfacción de los clientes y la rentabilidad empresarial 479

Las estrategias de marketing y la rentabilidad empresarial 480

Volumen de clientes 481

Margen por cliente 482

Contribución total 483

Contribución neta de marketing 483

Beneficio neto (antes de impuestos) 484

Cómo afectan las estrategias de marketing a la inversión en activos 484

Inversión en efectos por cobrar 484

Inversión en inventarios 485

Inversión en activos fijos 486

Unidades de medida de la rentabilidad empresarial 487

Unidades de medida del valor para los accionistas 489

Dirección orientada hacia el mercado 490

Resumen 493

Pensamiento estratégico orientado al mercado 495

Herramienta de análisis de los resultados de marketing 495

Notas 497

Créditos 499

Índice 501