

Índice

	<i>Págs.</i>
INTRODUCCIÓN	19
OBJETIVOS DE LOS CAPÍTULOS.....	31
TEORÍA	
Capítulo 1. Estrategia y marketing	39
1. El concepto de estrategia	41
1.1. La ventaja competitiva	42
1.2. Los recursos y capacidades de la empresa	44
1.3. La satisfacción de los grupos participantes de la organización.....	45
2. La estrategia y el marketing	46
2.1. Niveles organizativos y estrategia	46
2.2. El papel del marketing en los diferentes niveles organizativos	47
3. La orientación al mercado	49
3.1. Marco conceptual de la orientación al mercado.....	50
3.1.1. Perspectiva cultural	50
3.1.2. Perspectiva comportamental	52
3.2. Consecuencias de la orientación al mercado	54
3.3. Determinantes de la orientación al mercado	56
4. Las actividades de marketing en la empresa	59
4.1. El marketing estratégico.....	60
4.2. El marketing operativo	61
Capítulo 2. Mercado de referencia, segmentación y posicionamiento estratégico ..	63
1. Concepto de producto.....	65
1.1. Evolución del concepto de producto.....	66
1.2. Implicaciones del concepto de producto centrado en las necesidades del consumidor	67

	<u>Págs.</u>
2. Mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado.....	70
2.1. Definición del mercado de referencia	71
2.2. Estrategias de cobertura y redefinición del mercado de referencia..	74
3. Proceso de segmentación del mercado	77
3.1. Concepto de segmentación	79
3.2. Criterios y métodos de segmentación.....	81
4. Selección del mercado objetivo.....	84
4.1. Evaluación de los segmentos	84
4.2. Estrategias de cobertura de los segmentos del mercado.....	86
5. Posicionamientos estratégico	87
5.1. Concepto y tipos de posicionamiento.....	88
5.2. Posición de los competidores, dimensiones competitivas y posición de los consumidores	90
Capítulo 3. Evaluación dinámica del atractivo del mercado.....	95
1. El modelo de ciclo de vida del producto	97
1.1. Concepto de ciclo de vida del producto	97
1.2. Recomendaciones para la dirección derivadas de la etapa del ciclo de vida del producto.....	100
1.3. Limitaciones del ciclo de vida del producto	102
2. Fuerzas determinantes del ciclo de vida del producto.....	106
3. La difusión de innovaciones	108
3.1. Etapas del proceso de difusión y categorías de adoptantes	108
3.2. El modelo de difusión de innovaciones de Bass	110
3.3. Factores determinantes de la velocidad de adopción de una innovación.....	112
3.4. Limitaciones de los modelos de difusión de innovaciones	113
4. Evolución en mercados competitivos	114
5. El proceso de cambio tecnológico	117
5.1. La ley del progreso y la ley del límite	117
5.2. La teoría de la innovación producto/proceso	119
6. Modelo teórico alternativo al ciclo de vida del producto	121
Capítulo 4. Análisis de la competencia y de los competidores	125
1. Noción de competencia.....	127
1.1. Perspectivas en el análisis de la competencia	128
1.2. Niveles en la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor	129
1.3. Noción de rivalidad ampliada	133
2. Determinantes del grado de rivalidad competitiva	135

	<i>Págs.</i>
2.1. Rivalidad intramercado.....	135
2.2. Amenaza de nuevos entrantes.....	139
2.3. Poder de negociación de los proveedores	140
2.4. Poder de negociación de los clientes.....	141
3. Métodos de identificación de los competidores	142
3.1. Competidores desde la óptica de la empresa	142
3.1.1. Clasificación estándar en función del sector industrial.....	142
3.1.2. Grupos estratégicos	144
3.2. Competidores desde la óptica del consumidor	145
3.2.1. Métodos basados en los juicios de la dirección	145
3.2.2. Métodos basados en el comportamiento de compra.....	147
3.2.3. Métodos basados en los juicios sobre el uso	148
4. Análisis de los competidores.....	150
4.1. Sistema de inteligencia competitiva	150
4.2. Áreas de interés en el análisis de la competencia.....	154
4.2.1. Evaluación de los objetivos de los competidores	155
4.2.2. Análisis de las fortalezas, debilidades, estrategias y tácti- cas	157
4.2.3. Reacciones de la competencia a las acciones de la empresa...	158
5. Alternativas de comportamiento frente a los competidores	159
Capítulo 5. Modelos para el diagnóstico estratégico de la cartera de productos..	163
1. Cartera de productos: concepto y modelos de análisis	165
2. Matriz crecimiento-cuota de mercado o enfoque del Boston Consulting Group	168
2.1. Fundamentos teóricos del enfoque del Boston Consulting Group ...	168
2.2. Descripción de la matriz y tipología de productos	170
2.3. Diagnóstico estratégico de la cartera de productos.....	173
2.4. Limitaciones	175
3. Matrices atractivo del mercado-competitividad de la empresa	177
3.1. Matriz atractivo-competitividad o enfoque de McKinsey-General Electric.....	178
3.1.1. Metodología para el desarrollo de la matriz	179
3.1.2. Recomendaciones estratégicas.....	181
3.1.3. Limitaciones.....	183
3.2. Matriz de la política direccional o enfoque de la Shell	184
3.3. Matriz de evolución producto-mercado o enfoque de Arthur D. Little	185
4. El análisis DAFO	187
5. El modelo PIMS	190

	<u>Págs.</u>
5.1. Modelo de estrategia competitiva	190
5.2. Principales conclusiones, otras aplicaciones y limitaciones	191
Capítulo 6. Estrategias de crecimiento.....	195
1. Estrategia de crecimiento.....	197
2. Crecimiento con los productos y en los mercados actuales.....	200
2.1. Incremento de la cuota de mercado.....	202
2.2. Aumento en el uso o consumo del producto actual	203
2.3. Búsqueda y atracción de nuevos usuarios.....	205
3. Desarrollo del mercado con los productos actuales	206
3.1. Nuevos canales de distribución.....	206
4. Desarrollo de los productos para los mercados actuales	208
5. Crecimiento diversificado.....	209
5.1. Creación de valor en la estrategia de diversificación	213
5.2. Resultados de la diversificación	215
6. Integración vertical	216
7. Métodos de crecimiento.....	221
Capítulo 7. Estrategia de expansión internacional	225
1. Determinantes de la expansión internacional	227
1.1. La globalización del mercado	228
1.2. El ciclo de vida del producto internacional	229
2. Diseño de la estrategia de expansión internacional	232
2.1. Análisis del entorno internacional	233
2.2. Identificación y selección de los mercados	235
3. Formas de entrada en mercados exteriores.....	237
3.1. La exportación indirecta	238
3.2. La exportación directa	239
3.3. El establecimiento de subsidiarias comerciales.....	240
3.4. El establecimiento de subsidiarias de producción	241
3.5. Otras formas de entrada.....	242
3.6. Comparación entre las formas de entrada en mercados exteriores...	244
4. Estandarización versus adaptación en el mercado global	245
4.1. Ventajas y limitaciones de la estandarización	245
4.2. Razones que impulsan a la adaptación.....	249
4.3. La posición intermedia	250
5. Programa de marketing para mercados exteriores.....	252
5.1. El producto	252
5.2. El precio.....	254
5.3. La distribución.....	256

	<u>Págs.</u>
5.4. La comunicación.....	257
Capítulo 8. Estrategia de desarrollo de nuevos productos I	259
1. Caracterización y tipologías de nuevos productos	262
1.1. Tipos de innovación.....	262
1.2. Concepto de nuevo producto.....	264
1.3. Tipologías de nuevos productos.....	266
2. Determinantes del éxito de los nuevos productos.....	267
3. El proceso de desarrollo de nuevos productos.....	272
4. Etapas de desarrollo	275
4.1. Orientación estratégica para el desarrollo de nuevos productos	275
4.2. Generación de ideas.....	276
4.3. Filtrado de ideas.....	278
4.4. Desarrollo y test del concepto	281
4.5. Desarrollo y test del producto	285
Capítulo 9. Estrategia de desarrollo de nuevos productos II	291
1. Etapas de comercialización	293
1.1. Plan de marketing del nuevo producto	293
1.2. Test de mercado	294
1.3. Lanzamiento al mercado	298
2. Modelos formalizados para el desarrollo de nuevos productos	302
2.1. Modelos de fases o de primera generación	302
2.2. Modelos etapa-puerta o de segunda generación.....	304
2.3. Modelos etapa-puerta de tercera generación.....	307
2.3.1. Flexibilidad del proceso de desarrollo.....	307
2.3.2. Autonomía de los equipos responsables del desarrollo.....	309
3. Dirección del proceso de desarrollo	312
4. Aceleración del proceso de desarrollo en diferentes contextos de complejidad tecnológica.....	314
4.1. Características del equipo de desarrollo.....	315
4.2. Configuración óptima del equipo de desarrollo	317
Capítulo 10. Estrategia de imitación.....	319
1. Caracterización de la estrategia de imitación	321
1.1. La imitación de productos	322
1.2. Grados de imitación.....	324
1.3. Calidad de la imitación y grado de información del consumidor	327
2. La estrategia de empresa innovadora frente a la estrategia de empresa imitadora.....	328

	<u>Págs.</u>
2.1. Ventajas de las empresas innovadoras.....	329
2.2. Ventajas de las empresas imitadoras	331
2.3. Oportunidades para innovadoras e imitadoras.....	332
2.4. El liderazgo tecnológico.....	334
3. Estrategias de imitación exitosas	335
3.1. Estrategia de bajo precio	335
3.2. Estrategia de producto superior	337
3.3. Ejercicio del poder de mercado.....	340
Capítulo 11. Estrategia de diferenciación a través de la marca	345
1. Estrategias para la obtención de una ventaja competitiva	347
1.1. Estrategia de bajo coste	348
1.2. Estrategia de diferenciación	349
2. Conceptos básicos sobre la marca	351
3. Capital de marca	354
3.1. Notoriedad de marca	355
3.2. Identidad e imagen de marca	356
3.3. Beneficios del capital de marca	358
4. Decisiones de marca	362
4.1. Productos con marca frente a productos sin marca	363
4.2. Marca única o marcas múltiples	364
4.3. Marca nueva o extensión de la marca.....	368
4.4. Alianzas estratégicas de marcas.....	371
4.5. Marcas de fabricante frente a marcas de distribuidor.....	372
Capítulo 12. Estrategias competitivas	381
1. Estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva	383
1.1. Caracterización de las estrategias	384
1.2. Condiciones del mercado y estrategias competitivas	389
1.3. Estrategias competitivas y resultados	391
2. Estrategias de líder, de retador, de seguidor y de especialista.....	392
2.1. Estrategias de líder.....	393
2.1.1. El desarrollo de la demanda primaria.....	393
2.1.2. El mantenimiento de la cuota de mercado	394
2.1.2.1. Estrategia de defensa.....	396
2.1.2.2. Estrategia de flanqueo.....	397
2.2.2.3. Estrategia de confrontación.....	398
2.2.2.4. Estrategia de expansión del mercado	398
2.2.2.5. Estrategia de contracción	399
2.1.3. El incremento de la cuota de mercado	401

	<u>Págs.</u>
2.2. Estrategias de retador	402
2.2.1. El ataque frontal.....	403
2.2.2. El ataque por <i>bypass</i>	405
2.2.3. El ataque lateral o de flancos	406
2.2.4. El ataque por rodeo.....	407
2.2.5. El ataque de guerrillas	407
2.3. Estrategias de seguidor	409
2.4. Estrategias de especialista	409
Capítulo 13. Estrategias de desinversión en el mercado.....	413
1. Alternativas empresariales de desinversión.....	415
2. Estrategia de eliminación	418
2.1. Causas de la eliminación	418
2.2. Proceso de eliminación.....	421
2.2.1. Supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad de los productos	422
2.2.2. Evaluación detallada de los productos débiles y adopción de una decisión.....	423
2.2.3. Ejecución de la eliminación	426
2.3. Modelo normativo de eliminación	431
2.4. Una tipología de la decisión de eliminación.....	432
3. Estrategia de cosecha	436
3.1. Caracterización de la estrategia de cosecha	436
3.2. Ejecución de una estrategia de cosecha	438
4. Estrategia de sostenimiento.....	439
Capítulo 14. Diseño, ejecución y control del plan estratégico de marketing	441
1. El plan estratégico de marketing	443
1.1. Justificación e interés de la planificación	443
1.1.1. Ventajas e inconvenientes de la planificación	445
1.1.2. Elementos básicos del plan estratégico	447
1.2. El proceso y la estructura del plan estratégico de marketing.....	448
1.2.1. Estructura del plan estratégico de marketing.....	449
1.2.2. Cronograma del proceso de planificación	458
2. Ejecución del plan estratégico de marketing	458
2.1. Modelo de ejecución estratégica	459
2.1.1. La estructura organizativa.....	460
2.1.2. La cultura empresarial	461
2.1.3. Los sistemas de gestión	462
2.1.4. Los recursos humanos. El marketing interno.....	462

	<u>Págs.</u>
2.2. Interrelaciones entre la elección estratégica y la ejecución del plan...	464
3. Control del plan estratégico de marketing.....	466
3.1. Etapas en la fase de control.....	467
3.1.1. Medición de los resultados obtenidos	467
3.1.2. Comparación entre los resultados e identificación de las desviaciones	467
3.1.3. Establecimiento de planes y acciones correctoras	468
3.2. Tipos de control.....	469
Capítulo 15. Auditoría de marketing.....	473
1. Concepto de auditoría de marketing	475
2. Análisis del entorno	476
2.1. Entorno económico.....	476
2.2. Entorno político-legal	476
2.3. Entorno sociodemográfico y cultural	477
2.4. Entorno internacional	477
2.5. Entorno ecológico.....	478
2.6. Entorno tecnológico	478
3. Análisis del mercado	479
3.1. Tendencias del mercado.....	479
3.2. Comportamiento del comprador organizacional y del consumidor ..	479
3.3. Competencia	481
3.4. Competidor más importante	482
3.5. Estructura de la distribución.....	483
3.6. Proveedores	483
3.7. Empresas de servicios complementarios.....	484
4. Dirección de marketing	484
4.1. Objetivos de marketing	484
4.2. Estrategia de marketing.....	485
4.3. Planificación de marketing	485
5. Procesos de marketing.....	486
5.1. Sistemas de información de marketing.....	486
5.2. Organización de las actividades de marketing.....	487
5.3. Sistema de control de marketing	488
5.4. Evaluación de resultados de las decisiones de marketing	489
6. Funciones de marketing	490
6.1. Cartera de productos	490
6.2. Nuevos productos	491
6.3. Precios.....	492
6.4. Distribución	493

	<u>Págs.</u>
6.5. Fuerzas de ventas.....	494
6.6. Comunicación: publicidad y relaciones públicas	494
6.7. Promoción de ventas	495
6.8. Servicios de atención al cliente	495

CASOS

Caso 1. STARBUCKS: un café único y más caro, por supuesto (José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez).....	499
Caso 2. APPLE: el lanzamiento del iPhone y del iPad (José Luis Munuera, Ana Isabel Rodríguez y Pablo Moreno)	517
Caso 3. SEUR. Crecer en dura competencia (Ramón Ruffin, Cayetano Moreno, José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez)	539
Caso 4. La alta cocina vasca: un exitoso caso de <i>Coopetition</i> (M ^a Gloria Aparicio, Covadonga Aldamiz-echevarría, M ^a Soledad Aguirre)	555
Caso 5. La gestión de la cartera de productos de DANONE (José Luis Munuera y María Moreno)	565
Caso 6. Estrategia de marketing del grupo BENETTON (Inés López, María Moreno, José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez)	589
Caso 7. La internacionalización de HERO BABY. La apuesta por el mercado chino (José Luis Munuera, Ana Isabel Rodríguez, Pablo Moreno y Klaudia Grzegorzewska)	605
Caso 8. NHOW BERLÍN. <i>Music and Lifestyle Hotel</i> (Natalia Rubio y María Jesús Yagüe)	613
Caso 9. Estrategia de marca en la integración de SABADELL y GUIPUZCOANO (Joan Llonch y Ramón Doménech)	625
Caso 10. CAMPOFRÍO frente a ELPOZO: el gigante versus el fuerte (José Luis Munuera)	637
BIBLIOGRAFÍA	663