

Índice

PRÓLOGO	13
PRESENTACIÓN	15
OPINIONES DE PROFESIONALES SOBRE EL LIBRO	19
AGRADECIMIENTOS	27

PARTE I PRESENTACIÓN GENERAL

Capítulo 1. Marketing y Planificación	33
1.1. Antecedentes del marketing moderno	35
1.2. ¿Qué aporta el marketing en la era digital?	39
1.2.1. Niveles de digitalización en la empresa moderna	39
1.2.2. ¿Qué aporta el marketing?	43
1.2.3. Alcance del marketing digital	45
1.3. Papel del responsable de marketing en las organizaciones hoy	49
1.3.1. Impulsar la mentalidad de marketing	49
1.3.2. Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo	53
1.3.3. Asumir el marketing relacional	57
1.3.4. Responsabilizarse tanto del marketing externo como del interno	58
1.3.5. Liderar el proceso de servicio al cliente	58
1.3.6. Liderar el proceso de digitalización de la empresa	59
1.4. Orientación al cliente sí, pero... mejor «Orientación al mercado»	64
1.4.1. ¿Orientación al consumidor final u orientación al cliente?	64
1.4.2. ¿Orientación al cliente u orientación al mercado?	65

1.5. ¿Merece la pena planificar?	66
1.6. Resumen	70
ANEXO 1: Penetración de algunos de los medios digitales	72
Capítulo 2. El Plan de Marketing dentro del Proceso de Planificación Global ..	77
2.1. El proceso de planificación global	79
2.2. El proceso de planificación comercial y de marketing	84
2.3. Plan de marketing estratégico <i>versus</i> plan estratégico	88
2.4. Relevancia del plan de marketing para la pyme	90
Anexo 2: Interrelación entre planificación estratégica y de marketing	93
Capítulo 3. El Plan de Marketing	95
3.1. ¿Qué es un plan de marketing?	97
3.2. Las ventajas de un plan de marketing	99
3.3. Algunas consideraciones generales	100
3.4. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing	103
3.4.1. Análisis de la situación	104
3.4.2. Diagnóstico de la situación	110
3.4.3. Objetivos de marketing	112
3.4.3.1. Objetivos cualitativos	112
3.4.3.2. Objetivos cuantitativos	113
3.4.4. Estrategias de marketing	114
3.4.4.1. Estrategia de cartera	114
3.4.4.2. Estrategia de segmentación y de posicionamiento ..	115
3.4.4.3. Estrategia funcional	121
3.4.5. Planes de acción	128
3.4.6. Priorización de los planes de acción	132
3.4.7. Cuenta de explotación previsional	133
3.4.8. Indicadores para el seguimiento del plan	133
3.5. Resumen	134

PARTE II

PRESENTACIÓN DE LAS FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING «PASO A PASO»

Capítulo 4. Primera Etapa: Análisis de la Situación	139
4.1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación	141
4.2. Análisis externo	143
4.3. Análisis interno	154

4.4. Los sistemas de información	156
4.5. Análisis de la situación en ARDOA	160
4.5.1. Análisis de la situación interna	160
4.5.2. Análisis de la situación externa	164
4.5.2.1. Análisis de la estructura del mercado	164
4.5.2.2. Análisis de la naturaleza del mercado	176
4.5.2.3. Evolución y tendencias del mercado	187
Anexo 3: Técnicas para la recopilación de la información	189
Capítulo 5. Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación	191
5.1. Herramientas más usuales para el diagnóstico	193
5.2. Análisis DAFO	194
5.3. Matriz de posición competitiva	198
5.4. Aplicación del diagnóstico de la situación a ARDOA	206
5.4.1. Aplicación de la Matriz de Posición Competitiva a ARDOA	206
5.4.2. Aplicación del análisis DAFO a ARDOA	213
Anexo 4: Oportunidades producidas por los cambios en la cadena de valor alimentaria	221
Anexo 5: Amenazas para la industria alimentaria	222
Capítulo 6. Tercera Etapa: Fijación de los Objetivos de Marketing	223
6.1. Introducción: importancia de las decisiones estratégicas	225
6.2. Objetivos de marketing	227
6.3. Tipos de objetivos	229
6.3.1. Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing	229
6.3.2. Efecto de la madurez de los mercados en la definición de los objetivos de marketing	234
6.3.3. Objetivos de marketing más habituales	236
6.4. Criterios para la elección de los objetivos de marketing	240
6.5. Objetivos de marketing de ARDOA	248
Capítulo 7. Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias de Marketing	257
7.1. Introducción	259
7.2. Coherencia con la estrategia corporativa y delimitación de los campos .	260
7.3. Estrategia de cartera	265
7.3.1. Matrices del Boston Consulting Group (BCG)	266
7.3.2. Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF)	270
7.3.3. Crecimiento interno o externo	277

7.4. Estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización ..	280
7.4.1. Estrategia de segmentación	280
7.4.2. Estrategia de posicionamiento	285
7.4.3. Estrategia de fidelización	289
7.4.3.1. El marketing relacional	289
7.4.3.2. La gestión del valor percibido	292
7.5. Estrategia funcional	296
7.6. Estrategias de marketing de ARDOA	299
A. Estrategia de cartera	299
B. Estrategias de segmentación y de posicionamiento	309
C. Estrategia de fidelización	313
D. Estrategia funcional	313
a) Estrategia de productos	313
b) Estrategia de precios	314
c) Estrategia de distribución y ventas	314
d) Estrategia de comunicación	315
Anexo 6: Decálogo de las recomendaciones digitales	318
Capítulo 8. Quinta Etapa: Definición de los Planes de Acción	323
8.1. Cómo elaborar los planes de acción	325
8.2. Plan de actuación para poner en marcha una estrategia de fidelización ..	330
8.3. Planes de acción para ARDOA	334
8.4. Desarrollo de los planes de acción	339
a) Acciones sobre productos	339
b) Acciones sobre precios	341
c) Acciones dirigidas a la distribución	342
d) Acciones de comunicación externa	346
8.5. Presupuesto y cuenta de explotación previsional	349
Anexo 7: Planes de acción de Nire extraídos de su plan de marketing digital ..	351

PARTE III

APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING A OTROS SECTORES DE ACTIVIDAD

Capítulo 9. Aplicación de la Metodología de un Plan de Marketing a una Empresa Industrial	363
9.1. Peculiaridades del marketing industrial	365
a) Variable producto	367
b) Variable precio	369
c) Variable distribución	371

d) Variable «medios de apoyo de las ventas»	373
e) Influencia del comportamiento de compra en los mercados industriales	373
9.2. Plan internacional de Centork	378
9.2.1. Antecedentes	378
9.2.2. Plan internacional 2010	381
9.2.2.1. Análisis de la situación interna	381
9.2.2.2. Análisis de la situación externa	389
9.2.3. Diagnóstico de la situación	393
9.2.3.1. DAFO	393
9.2.3.2. Adecuación de Centork a los diferentes mercados ..	393
9.2.4. Objetivos estratégicos	395
9.2.5. Estrategia de internacionalización	397
9.2.5.1. Perfil futuro del negocio	397
9.2.5.2. Estrategia de crecimiento	398
9.2.5.3. Estrategia competitiva	399
9.2.5.4. Estrategia cartera	399
9.2.6. Estrategias funcionales	400
9.2.6.1. Estrategia comercial	400
9.2.6.2. Estrategia de marketing	402
9.2.6.3. Estrategia de Recursos Humanos	403
9.2.7. Decisiones operativas	404
9.2.7.1. Planes de acción	405
9.2.7.2. Priorización de los planes de acción	408
Anexo 8: Esquema detallado del Plan de Marketing Estratégico	409
Capítulo 10. Aplicación de la Metodología de un Plan de Marketing a una Empresa de Servicios	411
10.1. Peculiaridades del marketing de servicios	414
10.2. Plan de Marketing del Orfeón Donostiarra	419
10.2.1. Antecedentes	419
10.2.2. Plan de marketing 2010	419
10.2.2.1. Análisis de la situación interna	420
10.2.2.2. Análisis de la situación externa	426
10.2.2.3. Diagnóstico de la situación	432
10.2.2.4. Objetivos de Marketing	434
10.2.2.5. Estrategia de Marketing	435
10.2.2.6. Decisiones operativas	446
Anexo 9: Tendencias en cuanto a filantropía en Estados Unidos, Canadá y Australia	452
Anexo 10: Diferentes grados de colaboración entre un donante corporativo y un donatario	453

Anexo 11: Ejemplos de aplicación del modelo relacional para la generación de vínculos con cada grupo de interés	453
Capítulo 11. Requisitos para que un Plan de Marketing triunfe	455
11.1. ¿Cómo saber si el plan de marketing ha sido útil?	457
11.2. Existencia de cierta microcultura: la mentalidad de marketing	459
11.3. Existencia de un determinado estilo de dirección	459
11.4. Seguimiento y control	461
11.5. Estructura interna adecuada	468
11.6. Principales agentes de una organización comercial y de marketing moderna	473
11.6.1. El Director de Marketing	473
11.6.2. El Director Comercial	475
11.6.3. El Jefe de Ventas Nacional y el Responsable de Exportación	477
11.6.4. El Director de Productos	478
11.6.5. El <i>Key Account Manager</i>	479
11.6.6. El <i>Trade Marketing Manager</i>	481
11.6.7. Numerosas figuras digitales	481
11.7. Test de coherencia	487
11.8. Últimos consejos para el lector del libro	488
11.8.1. Líneas de actuación «extraordinarias» que deben tomar las empresas en situaciones tan extraordinarias como las actuales ..	489
11.8.2. Consejo final	494
BIBLIOGRAFÍA	495