

Contenidos

Introducción	11
---------------------------	-----------

Parte I: La estrategia de marketing en la organización

Capítulo 1: El marketing estratégico en la organización.....	15
---	-----------

Objetivos de aprendizaje	16
1. Estrategia, dirección estratégica y marketing estratégico	16
2. El concepto de marketing, la lógica dominante del servicio y la creación de valor	19
3. La orientación estratégica de la organización: La orientación al mercado	25
3.1. El modelo de orientación al mercado de Kohli y Jaworski	26
3.2. El modelo de orientación al mercado de Narver y Slater	27
3.3. Implementación de la orientación al mercado: integración de enfoques y capacidad de marketing	29
3.4. La orientación al mercado sostenible	31
4. Dominio del marketing estratégico.....	32
4.1. Definición y contenidos del marketing estratégico	32
4.2. Marketing estratégico versus marketing operativo.....	35
4.3. El marketing estratégico en un entorno digital	35
5. Proceso de formulación del marketing estratégico	37
6. Las decisiones de marketing estratégico en un entorno digitalizado y con inteligencia artificial	38
6.1. Tecnologías digitales, agentes inteligentes y marketing.....	40
6.2. Implicaciones y ética en el uso de la IA	45
7. Cuestiones de reflexión.....	47

Capítulo 2: Diseño, entrega y co-creación de valor centrado en el cliente.....	50
---	-----------

Objetivos de aprendizaje	51
1. Gestión de marketing basada en valor	51
1.1. La bidireccionalidad del concepto de valor	52
1.2. Creación y apropiación de valor: El camino hacia la ventaja competitiva.....	55
2. Dimensiones del valor para el cliente (valor percibido)	59
2.1. Las dimensiones del valor percibido	59
2.2. Dimensiones de valor y ejemplos de aplicación estratégica.....	60
3. Aspectos dinámicos de la propuesta estratégica de valor	61
3.1. Estrategias según el tipo de demanda.....	61
3.2. Ajuste dinámico de la propuesta de valor.....	62
3.3. El concepto de “Valor en el tiempo”	63

4.	Estrategias de demanda primaria y demanda selectiva.....	64
4.1.	Estrategias de estimulación de la demanda primaria.....	64
4.2.	Estrategias de estimulación de la demanda selectiva	65
5.	Herramientas para el diseño y co-creación de valor	66
5.1.	El Mapa de empatía: Comprendiendo el entorno del cliente.....	66
5.2.	Lienzo de la propuesta de valor (<i>Value Proposition Canvas</i>)	68
5.3.	El paradigma de la co-creación de valor	70
6.	El impacto de la Inteligencia Artificial y la Robótica en la creación de valor.....	71
6.1.	Personalización a escala y el “AI Concierge”	72
6.2.	Gestión predictiva del Customer Lifetime Value (CLV)	72
6.3.	La IA como motor de co-creación en servicios.....	73
6.4.	Desafíos en la creación de valor tecnológico	73
7.	Cuestiones de reflexión.....	74

Parte II: Análisis estratégico de marketing

Capítulo 3: Análisis del entorno competitivo y global 77

Objetivos de aprendizaje	78
1. El concepto de entorno en la estrategia de marketing.....	78
1.1. Definición y niveles del entorno: macroentorno, microentorno y entorno interno.....	79
1.2. El entorno como fuente de amenaza y oportunidad: De la matriz VUCA a la fragilidad del entorno BANI	80
1.3. La importancia de la vigilancia estratégica y el <i>Environmental Scanning</i>	81
2. El macroentorno y el análisis PESTEL.....	81
2.1. Naturaleza, utilidad y temporalidad del análisis PESTEL.....	82
2.2. Cómo hacer un análisis PESTEL y qué pasos dar a continuación	82
2.3. Dimensiones del análisis PESTEL	83
2.4. Ejemplo de análisis PESTEL.....	87
2.5. Responder al entorno del marketing.....	88
3. Análisis del microentorno y de la estructura competitiva.....	89
3.1. El marketing como eje central de los actores del microentorno	89
3.2. Hipercompetencia, maniobras rápidas y el paradigma de la co-opetición	92
4. Cuestiones de reflexión.....	93

Capítulo 4: Recursos y capacidades de marketing..... 95

Objetivos de aprendizaje	97
1. La teoría de la gestión basada en los recursos y capacidades	97
1.1. Identificación de recursos y capacidades.....	98

1.2.	Evaluación estratégica de los recursos y capacidades	101
2.	Recursos de marketing: recursos basados en el mercado y recursos de apoyo.....	106
2.1.	Recursos basados en el mercado	107
2.2.	Recursos de apoyo	111
2.3.	Procesos basados en el mercado.....	112
3.	Capacidades de marketing: estáticas, adaptativas y dinámicas.....	113
3.1.	Capacidades de marketing estáticas	113
3.2.	Capacidades de marketing dinámicas.....	114
4.	Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo	118
4.1.	El conocimiento como recurso estratégico superior	118
4.2.	La gestión del conocimiento: activos y capacidades de conocimiento.....	121
4.3.	El aprendizaje organizativo	125
5.	Aprender para orientarse al mercado: <i>Benchmarking</i> de capacidades de marketing.	129
5.1.	El proceso de <i>benchmarking</i> de capacidades.....	130
5.2.	Identificación de las capacidades de marketing para el <i>benchmarking</i>	133
6.	Capacidades vinculadas a la digitalización y uso de la Inteligencia Artificial	136
7.	Cuestiones de reflexión.....	138

Parte III: Estrategias de posicionamiento y dinámica competitiva

Capítulo 5: Estrategias competitivas genéricas y de adaptación al entorno.....	141
Objetivos de aprendizaje	142
1. Los recursos de la organización como base de la ventaja competitiva sostenible	142
1.1. Creación de valor para el cliente	143
1.2. Singularidad o escasez.....	144
1.3. Inimitabilidad	145
2. Estrategias genéricas para alcanzar la ventaja competitiva	146
2.1. Liderazgo en costes	147
2.2. Diferenciación	150
2.3. Enfoque en los costes y enfoque en diferenciación	154
2.4. Combinando estrategias: liderazgo en costes y diferenciación	155
2.5. Riesgos del liderazgo en costes y la diferenciación.....	156
3. Alternativas para alcanzar el liderazgo en costes	157
3.1. Economías de escala.....	157
3.2. Efecto experiencia y aprendizaje.....	158
3.3. Capacidad productiva utilizada	159
3.4. Vínculos internos y externos	160
3.5. Interrelaciones con otras unidades estratégicas de negocio.....	160

3.6.	Grado de integración	161
3.7.	Momento oportuno	161
3.8.	Decisiones funcionales y orientación estratégica	162
3.9.	Localización y factores institucionales.....	162
4.	Alternativas para alcanzar la diferenciación.....	163
4.1.	Diferenciación basada en el producto.....	164
4.2.	Diferenciación basada en la distribución.....	170
4.3.	Diferenciación basada en el precio.....	171
4.4.	Diferenciación basada en la promoción.....	171
4.5.	Diferenciación basada en la marca	172
5.	Mantener la ventaja competitiva.....	173
6.	Estrategias de adaptación al entorno competitivo.....	174
6.1.	Caracterización de las estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva.....	175
6.2.	Diferencias en las estrategias competitivas	181
6.3.	Estrategias competitivas y decisiones de marketing.....	184
7.	Cuestiones de reflexión.....	187
Capítulo 6: Estrategias basadas en la posición competitiva		189
	Objetivos de aprendizaje	190
1.	Estrategia de marketing y ciclo de vida del producto	191
1.1.	Fase de introducción.....	192
1.2.	Fase de crecimiento	193
1.3.	Fase de madurez	194
1.4.	Fase de declive	196
2.	Estrategia de marketing y cuota de mercado	198
2.1.	Estrategias de la empresa líder del mercado.....	199
2.2.	Estrategias de las empresas retadoras o aspirantes	205
2.3.	Estrategias de las empresas seguidoras	210
2.4.	Estrategias de las empresas especialistas en nichos	211
3.	La concentración (o focalización) como estrategia competitiva.....	212
3.1.	La micro-segmentación	213
3.2.	La teoría de la larga cola	216
3.3.	Océanos rojos y océanos azules.....	219
3.4.	Mercados verticales versus mercados horizontales	222
4.	Cuestiones de reflexión.....	225

Capítulo 7: Estrategias de marketing global	226
Objetivos de aprendizaje	227
1. La estrategia de internacionalización en el contexto de la globalización	227
2. Delimitación conceptual del marketing internacional y sus orientaciones estratégicas.....	230
2.1. Delimitación conceptual del marketing internacional y global	230
2.2. Orientaciones estratégicas del marketing internacional	232
3. Principales enfoques teóricos de la internacionalización empresarial.....	233
3.1. El modelo de Uppsala.....	233
3.2. El paradigma ecléctico de Dunning.....	234
3.3. El enfoque de redes	235
3.4. El enfoque <i>Born Global</i>	235
4. Motivaciones para la internacionalización.....	237
4.1. Motivaciones proactivas.....	237
4.2. Motivaciones reactivas	238
5. El proceso de planificación de la estrategia de internacionalización.....	239
6. El entorno de marketing internacional.....	243
7. Recursos y capacidades para la internacionalización	246
7.1. Capacidades de marketing internacional en la era digital	246
7.2. Estrategias de aprovisionamiento global	247
8. Decisiones clave en la estrategia de marketing internacional.....	248
8.1. Estrategia de concentración versus diversificación de mercados internacionales.....	248
8.2. Modos de entrada a los mercados internacionales.....	248
8.3. Estandarización versus adaptación del mix de marketing internacional	251
9. Patrones estratégicos del marketing internacional.....	251
9.1. Modelos de gestión y estructuras de toma de decisiones	251
10. Cuestiones de reflexión.....	252

Parte IV: Estrategias de innovación, gestión del valor y reconfiguración

Capítulo 8: Estrategias de servicio superior, fidelización y de relación con los clientes...	255
Objetivos de aprendizaje	256
1. Prestación del servicio	256
2. Creación de valor de los servicios	257
2.1. Etapas del proceso de valor: Interacción y co-creación.....	258
2.2. Las etapas del proceso de valor desde la perspectiva del comportamiento del consumidor	259
3. Características de los servicios y categorías de servicios	260

3.1.	Características fundamentales de la teoría del servicio y calidad (IHIP): desafíos y estrategias	260
3.2.	El triángulo del marketing de servicios	262
3.3.	El mix del marketing de servicios (7Ps).....	263
3.4.	Categorización avanzada de los servicios	265
4.	Gestión de la experiencia del cliente y calidad de servicio.....	265
4.1.	Mejora de la experiencia del cliente.....	265
4.2.	El modelo de los <i>gaps</i>	266
4.3.	Diseño del servicio y plano de servicio	267
4.4.	Configuración del escenario del servicio y gestión de personas	269
5.	Estrategias de marketing de servicios.....	270
5.1.	Estrategias para reducir el gap 1: El gap de conocimiento.....	271
5.2.	Estrategias para reducir el gap 2: El gap de diseño y estándares.....	273
5.3.	Estrategias para reducir el gap 3: El gap de desempeño (entrega)	274
5.4.	Estrategias para reducir el gap 4: El gap de comunicación	275
6.	Calidad de servicio, retención de clientes, productividad y rentabilidad.....	279
6.1.	Relación de conceptos claves	283
6.2.	El impacto de la calidad en la rentabilidad.....	284
6.3.	El valor económico de los clientes	287
6.4.	Calidad y eficiencia	290
6.5.	El papel de la tecnología en la productividad.....	291
6.6.	Calidad de servicio y satisfacción en la era de la IA generativa.....	293
7.	Orientación al servicio, transformación digital y robots.....	293
7.1.	Orientación al servicio y modelos de suscripción	293
7.2.	Robots de servicio en la ‘línea de fuego’	294
7.3.	La IA generativa (GenAI) y el futuro de los robots.....	295
7.4.	Alternativas estratégicas hacia la calidad de servicio.....	296
7.5.	IA y el elemento humano: El equilibrio estratégico	297
8.	Cuestiones de reflexión.....	298
Capítulo 9: Estrategias de innovación, nuevos productos e imitación		300
	Objetivos de aprendizaje	301
1.	¿Por qué es importante innovar?.....	302
2.	Concepto y tipologías de innovación.....	304
3.	Tipologías de nuevos productos	305
4.	Interacción entre marketing e I+D.....	309
5.	Estrategias de innovación de explotación y exploración	312
6.	Innovación en servicios	315

7. Gestión del riesgo y la innovación: pionero versus seguidor	317
8. Estrategias de imitación	319
8.1. Las falsificaciones de productos.....	321
9. Canibalización y obsolescencia planificada.....	323
10. El papel de la distribución como instrumento vehicular de la innovación	325
11. Innovación para la sostenibilidad	327
12. Cuestiones de reflexión.....	330
 Capítulo 10: Reestructuración de la estrategia de marketing.....	331
Objetivos de aprendizaje	332
1. La externalización de actividades de marketing	332
1.1. Costes de transacción, costes de cambio y la decisión de ‘hacer’ <i>versus</i> ‘comprar’	333
1.2. La visión basada en los recursos: Actividades esenciales vs actividades no esenciales.....	336
1.3. Integración de perspectivas	336
1.4. El proceso de toma de decisiones de externalización.....	338
1.5. Externalización de canales de distribución y logística	341
2. Dinámicas de crecimiento y declive en los mercados	342
3. Estrategias en mercados maduros y en declive.....	346
3.1. Madurez y declive en el ciclo de vida del producto	346
3.2. Estrategias de revitalización	350
4. Estrategias de salida de mercado	352
5. Reestructuración de la cartera de productos y marcas	353
5.1. Eliminación de productos y marcas.....	353
5.2. Fracaso de productos	355
5.3. Formalización e implementación del proceso de eliminación de productos ...	357
6. Reestructuración y transformación de la estrategia de marketing	358
6.1. La digitalización y la formulación de la estrategia de marketing	358
6.2. Prioridades de la estrategia de marketing para la creación de valor.....	360
6.3. Tecnologías de vanguardia y estrategias de marketing	361
7. Cuestiones de reflexión.....	364
 Parte V: Implementación de la estrategia	
 Capítulo 11: Diseño de la estrategia de marketing digital.....	367
Objetivos de aprendizaje	368
1. La estrategia de marketing digital en la estrategia de la empresa.....	368
1.1. Digitalización de la estrategia de marketing.....	368

1.2. Integrando la IA en la estrategia de marketing digital.....	373
2. La estrategia de marketing digital.....	374
2.1. Clasificación de los medios de comunicación de la organización.....	375
3. Acciones de comercialización digital en base al recorrido de compra omnicanal realizado por el cliente.....	377
3.1. Programa para la fase de inicio.....	381
3.2. Programa para la fase de exploración.....	386
3.3. Programa para la fase de compra.....	395
3.4. Programas para la fase de fidelización	399
4. Indicadores claves de desempeño y cuadro de mando.....	400
5. Cuestiones de reflexión.....	404
Capítulo 12: Implementación y control de la estrategia	407
Objetivos de aprendizaje	408
1. De la formulación a la implementación de la estrategia de marketing	409
1.1. Condiciones internas para la implementación efectiva de la estrategia.....	411
1.2. Propuesta de integración entre formulación e implementación: <i>Marketing Strategy Making (MSM)</i>	413
2. La responsabilidad de la formulación e implementación de la estrategia de marketing	415
2.1. La estructura organizativa de la responsabilidad estratégica.....	415
2.2. Capacidades y actividades directivas para la implementación efectiva de la estrategia	418
3. Implementación de la estrategia de marketing.....	422
3.1. Definición de la implementación de la estrategia de marketing.....	422
3.2. El proceso de implementación de la estrategia de marketing.....	424
3.3. Estrategias de implementación según el tipo de estrategia competitiva.....	426
4. Control y seguimiento de la estrategia de marketing.....	432
4.1. Control de la estrategia de marketing.....	432
4.2. Gestión del seguimiento de la estrategia de marketing	436
5. Marketing y desempeño.....	439
6. El cuadro de mando de marketing	442
7. Cuestiones de reflexión.....	444
Referencias bibliográficas.....	447
Declaración de uso de IA generativa	481
Sobre los autores	482