

**Abascal Rojas , Francisco**

**Cómo se hace un plan estratégico : la teoría del marketing estratégico / Francisco Abascal Rojas. -- 4ª ed.. -- Madrid : Esic, 2004. -- 454 p. ; 24 cm**

**D.L. M 14370-2004. -- ISBN 84-7356-377-8**

**1. Marketing 2. Planificación I. Título**

**CD ST 5406**

## Índice

Prólogo XV Presentación .....	
XVII	
Agradecimientos .....	XVIII
Introducción .....	3
Generalidades .....	5
Juicios teóricos de la dirección estratégica .....	9
<b>Capítulo 1. Dirección de marketing y Dirección estratégica del marketing 11</b>	
1.0. La turbulencia del entorno .....	13
1.1. Pasividad y proactividad .....	14
1.1.1. Las dimensiones organización y tema .....	15
1.1.2. La dimensión temporal .....	16
1.1.3. La dimensión atributos específicos .....	18
1.1.4. Clases de 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
<b>Capítulo 2. La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) .....</b>	<b>25</b>
2.1. La UEN en las organizaciones empresariales y no empresariales .....	27
2.2. Las unidades de «negocio» .....	28
2.3. La idea de «negocio» .....	30
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
VIII	
COMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO. PARTE I	
2.5. Los factores estratégicos y las fuerzas competitivas básicas .....	47
2.6. El posicionamiento .....	48
Bibliografía .....	51
<b>Capítulo 3. El ambiente estratégico del marketing.....</b>	<b>53</b>
3.1. La industria de pertenencia y su evolución .....	55
3.1.1. Tipos de estructura de los sectores .....	56
Bibliografía .....	58
<b>Capítulo 4. El marketing en el modelo de empresa comercial .....</b>	<b>59</b>
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 .....	66
4.3.2. Campo de acción del marketing .....	66

4.3.3. El propósito de marketing: crear clientes .....	66
4.3.4. La productividad del marketing: función del catálogo .....	67
4.3.5. Determinante básico de la rentabilidad del marketing: el precio ....	67
4.3.6. La conexión básica marketing-cliente: el canal .....	67
4.3.7. Estrategias operativas y tácticas de marketing: la venta .....	67
4.3.8. Estrategias operativas y tácticas de marketing: publicidad y promoción .....	67
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 .....	68
4.4. Guía práctica para la redacción de un plan estratégico .....	68
4.4.1. El plan de marketing .....	69
4.4.1.1. Introducción y premisas .....	69
4.4.1.2. Parte política, parte estratégico y parte táctica .....	73
4.4.1.3. Esquema para la redacción de un plan de marketing .....	74
Bibliografía .....	101
<b>Capítulo 5. El sistema marketing .....</b>	<b>103</b>
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 ejercido por la dirección .....	113
Bibliografía .....	114
<b>Capítulo 6. El marketing estratégico como respuesta .....</b>	<b>115</b>
6.1. Cómo integrar 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
<b>Capítulo 7. Las señales de mercado .....</b>	<b>123</b>
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
<b>Capítulo 8. El marketing-mix y las estrategias del marketing .....</b>	<b>139</b>
8.1. El desafío de los años 90 y siguientes .....	141
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
<b>Capítulo 9. Las paradojas de la planificación .....</b>	<b>151</b>
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
Bibliografía .....	157
<b>Capítulo 10. El marketing del futuro: una función estratégica .....</b>	<b>159</b>
10.1. La civilización del trans-mercado .....	161
10.2. El posible fin de la «marketinización» .....	162
10.3. El desafío de la modernidad .....	163
10.4. El marketing de calidad como táctica para superar la competencia .....	164
Bibliografía .....	165
<b>Capítulo 11. La preocupación de los ejecutivos por el marketing del futuro ..</b>	<b>167</b>
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 .....	170
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

### **CÓMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO. PARTE I**

- 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. Tres fases básicas de la planificación ..... 186
- 13.3. ¿Qué es un plan estratégico y para qué 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. ¿Qué es el análisis del Dafo? ..... 196
- 14.3. La misión y los objetivos ..... 198
- 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 línea de 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 of The Market Strategy (PIMS) ..... 214

Bibliografía ..... 219

## **Capítulo 15. Tecnologías, funciones, usos, ámbito 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
<b>Capítulo 20. La competencia .....</b>	<b>285</b>
20.1. La hipótesis de actuación de los competidores .....	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
<b>Capítulo 21. El proceso «generador de ideas sobre las estrategias» ..</b>	<b>293</b>
21.1. La estrategia de la clientela .....	295
21.2. Estrategias de ampliación a los competidores .....	296
21.3. Estrategias del producto .....	297
Bibliografía .....	298
<b>Capítulo 22. Las formas de acción del marketing estratégico .....</b>	<b>299</b>
22.1. La negociación .....	301
22.2. La comunicación no personal pagada .....	304
22.3. El estímulo mediante incentivos .....	305
22.4. La comunicación no personal no pagada .....	305
22.5. La predisposición al marketing .....	305
Bibliografía .....	306
<b>Capítulo 23. La planificación estratégica del marketing .....</b>	<b>307</b>
23.1. La planificación estratégica y la táctica de marketing ¿arte o ciencia? ....	309
23.2. La planificación como tarea directiva .....	310

#### COMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO. PARTE I

23.3. La voluntad de planificar .....	312
23.4. El tiempo de la planificación .....	314
23.5. La actividad planificadora .....	317
23.6. El quién, cómo y el cuándo de la planificación estratégica del marketing	320
23.6.1. ¿Quién debe planificar? .....	320
23.6.2. Cómo 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 .....	340
23.6.3.3. Situación del entorno .....	340
23.6.3.4. El sector económico y la concurrencia .....	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
<b>Capítulo 24. Las dimensiones de la estrategia competitiva .....</b>	<b>357</b>
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
<b>Capítulo 25. Presentación a ejecutivos de alta dirección de empresa y a grupos de dirección de la puesta a punto de un plan estratégico (para clase presencial y a distancia) .....</b>	<b>367</b>
25.1. Introducción .....	369
25.1.1. Acciones de empresa a efectuar para el mejor desarrollo del plan	370
25.2. Disposición y filosofía .....	372
25.3. Posibles fases para la elaboración del plan estratégico .....	372

25.4. Sistemática para la planificación estratégica .....	376
25.5. ¿En qué consiste la planificación estratégica? .....	381
25.5.1. Las facetas, tareas y procesos de ejecución de la planificación estratégica .....	382
25.6. Los grupos de trabajo .....	386
25.7. Esquemas de relación de la estratégica, objetivos y recursos para el establecimiento del control del plan estratégico .....	395
25.8. Estructura y elementos del plan estratégico .....	398
25.9. El proceso económico y el presupuesto .....	400
25.10. La coordinación y control del plan estratégico .....	403
Bibliografía .....	408

**Capítulo 26. La consolidación de la planificación estratégica ..... 409**

26.1. Resumen .....	411
26.1.1. Etapas en la elaboración de un plan estratégico .....	415
26.1.2. Diagnóstico de empresa en la situación actual .....	416
26.1.3. El control estratégico .....	422
Bibliografía.....	423

**Capítulo 27. Conclusión ..... 425**

27.1. La afirmación final del plan estratégico como parte integrante del proceso de dirección estratégica .....	427
---	-----

Bibliografía .....	431
--------------------	-----

**Capítulo 28. La planificación estratégica como herramienta usual de la nueva economía: Innovación y Desarrollo como consecuencias de las tecnologías del siglo XXI ..... 433**

28.1. Cambios en el 2000 en la conducta de las empresas y consumidores: Recursos para triunfar en la Nueva Sociedad Tecnológica y de la Información .....	435
---	-----

28.1.1. Las tecnologías de la Información: su choque con la Nueva Economía .....	441
--	-----

28.1.2. La Dirección en el <b>Plan Estratégico</b> de la Empresa en el <b>nuevo milenio</b> .....	441
---	-----

28.2. <b>La Gestión del Conocimiento:</b> Un activo de muy alto crecimiento a tener en cuenta en la <b>Estrategia Empresarial</b> .....	442
---	-----

28.3. Apostar por la <b>Nueva Economía</b> implica un modelo nuevo de hacer negocios .....	444
--	-----

28.3.1. Las oportunidades que ofrece la Nueva Economía .....	444
--	-----

28.4. Los problemas del Nuevo Milenio, efecto 2000: Euro y Tecnología + Investigación e Innovación .....	446
--	-----

28.5. Las Nuevas Estrategias. Los Nuevos Mercados: Diversificación de Estrategias....	447
---	-----

28.5.1. Diversificación de Actividades .....	448
--	-----

28.5.2. Servicios Avanzados de Mejora .....	452
---	-----

Bibliografía.....	453
-------------------	-----