

# Índice

PRÓLOGO .....	11
PRESENTACIÓN .....	13
OPINIONES DE PROFESIONALES .....	17
EXPECTATIVAS DE PROFESIONALES .....	23
AGRADECIMIENTOS .....	29
INTRODUCCIÓN: HACIA UNA <i>NUEVA ERA</i> EN LA QUE EL MAYOR DESAFÍO QUE TENEMOS ES GESTIONAR LA TRANSICIÓN DIGITAL CON ÉXITO .....	31
1. ¿Estamos en la cuarta revolución industrial? .....	31
2. Un entorno VUCA nos ofrece oportunidades y amenazas .....	35
3. Este entorno se ha convertido en «más VUCA» por la recesión provocada por el COVID-19 .....	38
4. Este entorno requiere de la Dirección líneas de actuación nuevas .....	40
5. Este entorno está teniendo su repercusión en el marketing: evolución del marketing moderno .....	51
6. Este entorno VUCA nos provoca las siguientes reflexiones .....	53
Anexo 1: Las once fuerzas que definirán la tecnología del futuro .....	56
Anexo 2: Transformaciones profundas en los mercados provocadas por los cambios tecnológicos .....	59
Capítulo 1. <b>Aportación del marketing a la empresa en la era digital</b> .....	63
1.1. Antecedentes del marketing moderno .....	65
1.2. ¿Qué aporta el marketing en la era digital? .....	69
1.2.1. Niveles de digitalización en la empresa moderna .....	70

1.2.1.1.	Digitalización en la cadena de valor de la empresa . . . .	70
1.2.1.2.	Digitalización en la función de marketing . . . . .	73
1.2.2.	¿Qué aporta el marketing? . . . . .	77
1.2.3.	¿Qué es el marketing digital? . . . . .	80
1.3.	Papel del responsable de marketing . . . . .	83
1.3.1.	Impulsar la mentalidad de marketing . . . . .	85
1.3.2.	Preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo . . . . .	88
1.3.3.	Asumir el marketing relacional . . . . .	91
1.3.4.	Responsabilizarse tanto del marketing externo como del interno . .	91
1.3.5.	Liderar el proceso de digitalización de la empresa . . . . .	92
1.3.6.	Conclusión . . . . .	97
1.4.	Principales figuras comerciales y de marketing . . . . .	99
1.4.1.	El director comercial . . . . .	99
1.4.2.	El director de marketing . . . . .	100
1.4.3.	El jefe de ventas nacional y el responsable de exportación . . . . .	104
1.4.4.	El <i>key account manager</i> . . . . .	105
1.4.5.	Numerosas figuras digitales . . . . .	106
1.5.	Resumen . . . . .	110
	Anexo 3: Tendencias de la sociedad de la información . . . . .	112
	Anexo 4: Digitalización creciente de empresas y consumidores . . . . .	114
	Anexo 5: ¿Por qué BBVA ha revolucionado la banca digital? . . . . .	122
 <b>Capítulo 2. Cómo elaborar con éxito su plan de marketing digital . . . . .</b>		<b>127</b>
2.1.	Premisa básica: necesidad de pensar estratégicamente . . . . .	129
2.2.	El plan estratégico: herramienta de la dirección para plasmar el pensamiento estratégico . . . . .	131
2.2.1.	¿Merece la pena planificar? . . . . .	132
2.2.2.	Relevancia del plan de marketing para la empresa . . . . .	136
2.2.3.	Presentación del plan de marketing ( <i>on</i> y <i>offline</i> ) . . . . .	137
2.3.	El caso Nire iHealth . . . . .	138
2.4.	Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación . . . . .	139
2.4.1.	Cómo hacer el análisis de la situación interna . . . . .	139
2.4.2.	Aplicación a Nire de la etapa de análisis de la situación interna .	141
2.4.3.	Cómo hacer el análisis de la situación externa . . . . .	146
2.4.4.	Aplicación a Nire de la etapa de análisis de la situación externa . .	149
2.4.5.	Cómo hacer el diagnóstico de la situación . . . . .	151
2.4.6.	Aplicación a Nire de la etapa de diagnóstico de la situación . . . .	153
2.5.	Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing: objetivos y estrategias de marketing ( <i>on</i> y <i>offline</i> ) . . . . .	155
2.5.1.	Cómo fijar los objetivos de marketing . . . . .	155
2.5.1.1.	Tipos de objetivos . . . . .	155
2.5.1.2.	Criterios para la elección de objetivos . . . . .	157

2.5.1.3. Recomendaciones para la elección de objetivos . . . . .	159
2.5.2. Aplicación a Nire de la etapa de fijación de objetivos de marketing .	160
2.5.3. Cómo definir las estrategias de marketing . . . . .	160
2.5.3.1. Cómo definir la estrategia de cartera . . . . .	163
2.5.3.2. Aplicación a Nire de la definición de la estrategia de car- tera . . . . .	169
2.5.3.3. Cómo definir las estrategias de segmentación y de posi- cionamiento . . . . .	172
2.5.3.4. Aplicación a Nire de la definición de las estrategias de segmentación y de posicionamiento . . . . .	176
2.5.3.5. Cómo definir la estrategia de fidelización . . . . .	179
2.5.3.5.1. El marketing relacional . . . . .	179
2.5.3.5.2. La gestión de valor percibido . . . . .	180
2.5.3.6. Cómo definir la estrategia funcional . . . . .	181
2.5.3.7. Aplicación a Nire de la definición de la estrategia funcional .	184
2.6. Tercera fase: decisiones operativas de marketing . . . . .	188
2.6.1. Cómo elaborar los planes de acción . . . . .	188
2.6.2. Aplicación a Nire de la etapa de elaboración de los planes de acción . . . . .	191
2.6.3. Cómo hacer el presupuesto y la cuenta de explotación previsio- nal . . . . .	202
2.6.4. Aplicación a Nire de la etapa de presupuesto y cuenta de explo- tación previsional . . . . .	203
2.7. Resumen . . . . .	203
Anexo 6: Decálogo de recomendaciones digitales . . . . .	205
Anexo 7: Una muestra de <i>startups</i> que han tenido un desarrollo espectacular .	209
Capítulo 3. <b>El plan de marketing digital de Ternua</b> . . . . .	211
3.1. Presentación de IASA . . . . .	213
3.2. Plan de marketing digital de Ternua 2012-2014 . . . . .	216
3.2.1. Situación de partida . . . . .	217
3.2.2. Análisis y diagnóstico de la situación . . . . .	221
3.2.2.1. Análisis de la situación externa . . . . .	221
3.2.2.2. Análisis de la situación interna . . . . .	227
3.2.2.3. Conclusiones (a modo de diagnóstico de la situación) ..	228
3.2.3. Objetivos y estrategias relevantes para definir el marketing digital de Ternua . . . . .	231
3.2.4. Estrategias de marketing digital . . . . .	234
3.2.5. Planes de acción . . . . .	251
3.3. Ternua en 2015 . . . . .	255
3.3.1. Plan estratégico 5/50 . . . . .	256
3.3.2. Plan de marketing digital 2015-2018 . . . . .	261
3.4. Resumen . . . . .	265

Capítulo 4. <b>Cómo hacer el seguimiento y el control del plan de marketing</b> . . .	267
4.1. En qué debe consistir el seguimiento y el control del plan de marketing . .	269
4.2. Consejos finales para asegurarse de que lo que se está haciendo es lo que se debe hacer . . . . .	277
4.2.1. Consejos de cara a la elaboración del plan de marketing digital .	277
4.2.2. Consejos de cara a la aprobación del plan . . . . .	280
4.2.3. Consejos de cara a la puesta en práctica del plan . . . . .	281
4.2.4. Caso SDV Elkartea . . . . .	281
4.2.4.1. Antecedentes . . . . .	282
4.2.4.2. El plan de marketing . . . . .	285
4.3. Resumen . . . . .	289
BIBLIOGRAFÍA . . . . .	291