

PABLO CANALICCHIO

SMART MARKETING

Análisis estratégico en entornos complejos



MADRID BOGOTÁ

MÉXICO D.F. NUEVA DELHI BUENOS AIRES

LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

Canalicchio, Pablo

Smart Marketing : análisis estratégicos en entornos complejos / Pablo Canalicchio. - 1a ed. -

Buenos Aires : LID Editorial Empresarial, 2021.

224 p. ; 23 x 15 cm. - (Acción empresarial ; 1)

ISBN 978-987-4467-26-3

1. Marketing. 2. Marketing Estratégico. 3. Negocios. I. Título.

CDD 658.8001

© LID Editorial Empresarial SRL 2021

LID Editorial Empresarial, S.R.L.

A. Magariños Cervantes 1592 – CABA – Argentina

argentina@lidbusinessmedcom



@lideditorialarg



LID Editorial Arg



LID Editorial Argentina

ISBN 978-987-4467-26-3

Dirección general: Lía Sottanis

Dirección editorial: María Laura Caruso

Edición: MLC Servicios Editoriales

Corrección: Pablo Di Julio - Marisol Rey

Diseño de interior y cubierta: Cecilia Ricci

Fotografía de solapa: Leonardo Sühring

Diseño de imágenes: Santiago Gadda, Martín Valenzuela y Aldana Firpo.

Colaboraron con el contenido de esta edición los integrantes de la Cátedra de Marketing Editorial 2021 perteneciente a la Facultad de Filosofía y Letras - UBA: Cecilia Castellanos, Ana Beltrando, Tamara Colombo, Brenda Devito, Aldana Firpo, Zöel Holz, Mercedes Idoyaga, Melissa Perez, Cecilia Torres y Julieta Vazquez, entre otros.

Créditos sobre figuras:

Figura 2: Leaves; Pixel perfect/ Office: Freepik/Community: Freepik. Figura 19: Macrovector - Freepik. Figura 30: Hand mirror; fstudio/Mortarboard: Freepik/ Security Handcuffs: Freepik/Box of popcorn: Freepik. Figura 39: Macrovector - Freepik. Figura 41: Sign; Pause08/Doubt: Freepik/Nodes/Vitaly Gorbachev/Graph Freepik. Figura 44: Multiple users silhouette: Freepik. Figura 50: Macrovector_Official - Freepik. Figura 52: Brgfx - Freepik. Figura 57: Barbell; Freepik/ Swot graphic: Freepik/ Pie chart: Freepik/Balance: Freepik. Shuttle: Freepik/Flag: Pixel perfect/ User: fstudio/ Stepped infographics: Kraphix - Freepik. Figura 57: Barbell; Freepik/ Swot graphic: Freepik/Pie chart: Freepik/Balance: Freepik/ Shuttle: Freepik/ Flag: Pixel perfect. Figura 68:Pch.vector - Freepik.com. Figura 78: robot; Good Ware/Adapter: Freepik/Lifesaver: Freepik/Rocket launch: Pixel perfect/ Gift: Freepik. Figura 79: Light bulb; Gregor Cresnar/ Infographic template with brain: Freepik. Folder: GoodWare/Thought: Smashicons. Figura 80: Checked; Kiranshastry/ Speedometer: Freepik/Coins stacked on a hand palm: Freepik/ Color wheel: Freepik. Figura 81: Checked; Kiranshastry/Speedometer: Freepik/Coins stacked on a hand palm: Freepik/Color wheel: Freepik. Figura 82:High self-esteem with man and mirror: Freepik.

Se imprimió en el mes de abril de 2021 en Gráfica Laf SRL.

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que quieras. Te contestaremos, seguro: argentina@lidbusinessmedia.com

A Juan, mi maestro, mentor, guía.

Agradecimientos

Muchas personas ayudaron a que hoy podamos tener este libro en nuestras manos (o pantallas). Carlos Laurendi y Juan Carlos Carponi Flores que, además de asesoría técnica, brindaron ánimos, contención –y presión–. Néstor Labbé, que me taladra la cabeza para que publique, tanto como yo a él. Juli Recabarren por ordenar mi vida VICA. Mi familia, siempre mis primeros lectores. Si poder plasmar 20 años de investigación en un libro es un sueño cumplido, que esté prologado por Alberto Levy es una instancia inimaginable. Es, sin dudas, el autor al que más leí y que más admiro. A la editorial por confiar en mí (y por editorial, siguiendo mi propia línea teórica, me refiero a las personas. Profesionalismo, calidez y mucha paciencia).

Gracias a todos los integrantes de mis cátedras de la UBA, sobre todo, al equipo de Marketing Editorial, en especial a Martín Valenzuela, Hebe Dato, Andrea Morales por el *feedback* y al inmenso esfuerzo contrarreloj de Ana Beltrando, Tamara Colombo, Brenda Devito, Aldana Firpo, Zöel Holz, Mercedes Idoyaga, Melissa Perez, Cecilia Torres y Julieta Vazquez, que me ayudaron a recolectar información, digitalizar y editar mis borradores. Un apartado especial merece Santiago Gadda que supo interpretar mis decenas de dibujos a mano alzada y más de un centenar de notas de audio intentando explicar imágenes y supo acompañar mi obsesión por la mejora continua.

Y, por sobre todo, a Cecilia Castellanos, que me acompañó en el proyecto desde la idea hasta la última revisión, siempre creyendo y confiando en mí.

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
----------------------	---

INTRODUCCIÓN	9
---------------------------	---

PRIMERA PARTE REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

1. ESTO NO ES UN LIBRO DE MARKETING	11
1.1. Destinatarios	11
1.2. Esto no es un libro de marketing	12
1.3. Qué es el marketing. Origen, evolución y definiciones	13
1.4. Ámbito de aplicación	18
1.5. Experiencias y orígenes de los ejemplos	19
2. PRIMEROS PASOS HACIA LA REINGENIERÍA	21
2.1. ¿Cuál es nuestro negocio?	21
2.2. Miopía y autoengaño	28
2.3. Evolución de las orientaciones empresariales	33
2.4. La <i>intra</i> organización	39
3. CX, MARKETING DE EXPERIENCIAS	45
3.1. En busca del deleite. Niveles de satisfacción	45
3.2. ¿Cómo pueden ser las experiencias?	51
3.3. UI, UX y un montón de acrónimos más... ..	55
3.4. CX: el poder del cliente	62
3.5. Naturaleza del CX	63
3.6. TX (<i>team experience</i>) o experiencia organizacional o gestión del talento experiencial	65
3.7. CXM: pirámide de generación de experiencias	66
3.8. <i>Ensō</i> organizacional	67
En resumen	72
4. EL CAMINO DE LAS ORGANIZACIONES	73
4.1. Cultura organizacional	73
4.2. Reingeniería organizacional	84

SEGUNDA PARTE DIAGNÓSTICO

5. DIAGNOSTICAR ENTORNOS DE ALTA COMPLEJIDAD	89
5.1. Entornos VICA	89
5.2. ECRO: Esquema Conceptual Referencial Operativo	97
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	103
6.1. Tipologías de investigación de mercado	103
6.2. Definición de mercado. Necesidad de segmentación	106
6.3. Segmentación	108
6.4. Niveles de segmentación	110
6.5. Segmentación <i>a priori</i> . Utilización de variables de segmentación	113
6.6. <i>Buyer</i> Persona	114
6.7. Diferencia entre un <i>segmento</i> y un <i>sector de la demanda</i> . Segmentación óptima	116
7. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	117
7.1. Teoría de la percepción	117
7.2. Lo humano de lo humano	120
7.3. Jerarquía de las necesidades	121
7.3. Psicología del consumo	125
7.4. CXM. Experiencias y comportamiento de compra	127
8. ANÁLISIS DE ENTORNO COMPETITIVO	133
8.1. Paso 1. Definir el sector industrial	137
8.2. Paso 2: Identificar grupos estratégicos	147
8.3. Paso 3: Analizar las cinco fuerzas competitivas	159
8.4. Paso 4. Analizar otros actores intervinientes	186
8.5. Paso 5. Analizar el perfil de respuesta de los competidores más significativos. Análisis perceptual del competidor	189
8.6. Paso 6. Analizar los indicadores de mercado	193
8.7. Paso 7. Analizar la estabilidad del sector	195
9. TENDENCIAS	197
10. CLASIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	205
10.1. Naturaleza de la información	205
10.2. Autoanálisis Delfos	212
10.3. Análisis FODA	213
10.4. El modelo Canvas	216
10.5. Diagnóstico desde la complejidad	218
EPÍLOGO	219
BIBLIOGRAFÍA	221

PRÓLOGO

Es un honor, para mí, prologar un libro de una persona que respeto tanto profesionalmente y como ser humano. Realmente el trabajo es espectacular; tiene una combinación absolutamente óptima entre lo conceptual y lo práctico, entre lo tradicional y lo último, lo moderno, lo nuevo, la innovación. Al juntar elementos de diferentes corrientes y disciplinas, logra una gestáltica sistémica muy poderosa. La fusión de escuelas de pensamiento clásicas, filosofía oriental e innovación expresan la propia marca de Pablo como investigador. Pero, además, está absolutamente plagado de valores y de virtudes humanas, que no es de extrañar que un autor como Pablo Canalicchio esté mostrando.

Realmente es una obra imprescindible para cualquier profesional, para cualquier empresario, para cualquier estudiante. El trabajo está pensado, yo creo, para las tres audiencias que se combinan, que se complementan, que se potencian, que se sinergizan en cuanto a qué demanda cada una de ellas; y Pablo da cuenta de esa sinergia, de ese emergente requerido por esos tres segmentos. Es un libro que, para mí, va a ser no solamente un éxito editorial, sino también un libro absolutamente imprescindible para las tres audiencias aludidas: para los alumnos que están estudiando carreras relacionadas con el marketing, para los profesionales que las están ejerciendo y para los empresarios que las están viviendo, arriesgando sus recursos para lograr sus objetivos, en función de un profesionalismo y una necesidad de aprendizaje en cinco niveles cada vez más fuertes.

Pablo nos enseña, con esta obra, que de esos cinco niveles no podemos evitar ninguno: aprender, aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a reaprender, y a aprender nuevas formas de aprender. Pablo toma esta especialidad desde el emergente de esas tres audiencias y logra los cinco niveles de aprendizaje con un estilo, con un contenido y con un espíritu realmente excepcionales.

Alberto Levy*
Buenos Aires, Argentina
Marzo de 2021



* Sobre Alberto Levy

Es licenciado en Administración, contador público y doctor en Ciencias Económicas (Facultad de Ciencias Económicas, UBA). Posee un máster en Psicología Cognitiva y un doctorado en Psicología (Facultad de Psicología, UBA). *Certified Project Management Professional* por el *Project Management Institute* de los Estados Unidos. Ha realizado su especialización de posgrado en el *Graduate School of Management* de la Universidad de California y en el *Harvard Business School*, Universidad de Harvard, donde ha completado su formación en Economía Empresaria, centralizada en los problemas de Desarrollo y Diseño Organizacional, Estrategia Competitiva y Planeamiento Estratégico. Ha realizado su especialización en Psicología Organizacional y Pragmática de la Comunicación Humana, de acuerdo a la corriente de la Psicología Sistemica-Cognitiva, en el *Mental Research Institute* de Palo Alto, California, donde ha realizado el *Residency Program* y en el *Ackerman Institute for the Family* de Psicología Sistemica, Nueva York.

Es director del CEADE (Centro de Altos Estudios en Dinámica Empresarial de la Universidad de Buenos Aires), de Levy Dinámica Empresarial, de ARAOIT y de GR Global. Es autor de los libros *Empuje estratégico; ECP estrategia, cognición y poder; Por ejemplo* (junto a su hija, Hannah Levy) y *Mayonesa*, entre otros.

INTRODUCCIÓN

SMART MARKETING. SEAMOS INTELIGENTES

Complejidad, inestabilidad y dificultad. Estos son algunos de los términos que describen la gestión de cualquier emprendimiento, de cualquier organización, sin importar su envergadura. Es verdad que disponemos de más datos que nunca con el aluvión del *Big data*, pero de nada nos sirven – más bien lo contrario– si no se transforman en información. Nunca fue tan necesario ser inteligentes. No solo el dueño de la empresa, el principal tomador de decisiones, o quien lea estas palabras. La organización debe ser *smart*, aprendiente, abierta, convocante, dinámica, ágil. Deberá trabajar internamente en estos procesos, pero también deberá llevar adelante inteligencia comercial, planificar su estrategia, partiendo del análisis de su entorno. La metodología de abordaje será sistémica, desde una aproximación holística de la disciplina. La complejidad del entorno requerirá más que nunca planificación mediante objetivos *SMART*.

- *Specific* (específico)
- *Measurable* (medible)
- *Achievable* (alcanzable)
- *Relevant* (relevante)
- *Timely* (temporal)

Nuestro diagnóstico organizacional facilitará el diseño de una estrategia *inteligente*.

Este libro planteará herramientas para facilitar ese camino. En la primera parte, denominada *reingeniería organizacional*, veremos aspectos internos de la organización, su definición de negocio, cómo evitar la miopía o ampliar

la mirada hacia un marketing de las experiencias. Para llevar adelante esta reingeniería trabajaremos sobre la cultura organizacional.

En la segunda parte analizaremos el entorno de la organización con sus complejidades, con énfasis en las investigaciones sobre el mercado, en el comportamiento del consumidor y en entornos altamente competitivos. Haremos foco sobre la volatilidad y las tendencias que se pueden observar y cómo estar listo para aprovecharlas. Para el cierre del diagnóstico, abordaremos diferentes métodos para clasificar los datos y transformarlos en verdadera información preparada para la toma de decisiones.

