LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING

CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE PERÚ 2017

EDITORES

CARLA
PENNANO

MARÍA DE LAS MERCEDES
CARBONELL

JORGE
TRUJILLO

2017 EFFIE PERÚ

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

BUP

Las mejores prácticas del marketing : casos ganadores de los premios Effie Perú 2017 /
Carla Pennano, María de las Mercedes Carbonell y Jorge Trujillo, editores. -- 1a edición. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2019.
363 p.

1. Premios Effie Perú
2. Marketing --Premios -- Perú
3. Publicidad -- Premios -- Perú
4. Marketing -- Perú -- Estudio de casos
I. Pennano Villanueva, Carla, editor.
II. Carbonell, María de las Mercedes, editor.
III. Trujillo, Jorge, editor
IV. Universidad del Pacífico (Lima)

658.8079 (SCDD)

© Carla Pennano, María de las Mercedes Carbonell y Jorge Trujillo, editores, 2019.

DE ESTA EDICIÓN:

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 15072, Perú

Las mejores prácticas del Marketing.
Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2017

1.ª edición: junio de 2019
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Icono Comunicadores
TIRAJE: 700 ejemplares
ISBN: 978-9972-57-413-9
HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ: 2019-08042

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.
Derechos reservados conforme a ley.

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING

CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE PERÚ 2017

EDITORES:

CARLA
PENNANO

MARÍA DE LAS MERCEDES
CARBONELL

JORGE
TRUJILLO



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

La campaña «Conviértete en una Maybeline *lover*» empezaba por descubrir la marca, luego, conocer el producto, entender cómo se usa y mostrar todas las ocasiones en las que pueden utilizarlo para que lo incorporen en su rutina diaria”.



07 CASO: *L'Oréal Perú*

MAYBELLINE LOVER

Categoría	Belleza
Premio	EFFIE Oro
Cliente	L'Oréal Perú
Agencia 1 Agencia 2	McCann Erickson Havas Media
Elaborado por	Melissa Roig e Isabel Sánchez

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Hoy en día, en el mercado cosmético y de higiene personal, las tendencias de prolongación de vida, el uso de ingredientes naturales y la evolución del consumidor son realidades a las que las diversas marcas deben hacer frente y a las que deben apuntar.

El mercado de maquillaje en el Perú está dividido en los canales *door to door* (D2D) o puerta a puerta y el canal *retail*.

En el año 2015, el D2D representaba el 84% de las ventas en valor de la categoría, mientras que el canal *retail* representaba el 16%; las consumidoras preferían, de lejos, adquirir dichos productos de manera directa. Maybelline New York tenía el 13,4% de *share* del *retail* y era la marca líder en este canal.

De acuerdo con los datos publicados por el Gremio Peruano de Cosmético e Higiene (Copecoh) en el año 2017, en 2016 este mercado movió S/ 6,800 millones y se proyecta que para 2021 llegará a S/ 9.800 millones (*Gestión*, 2017).

Por otro lado, el consumo per cápita de productos de cosmética e higiene de la mujer peruana es de aproximadamente US$ 540 (*Gestión*, 2017) al año (mujeres del grupo de la población urbana de entre 15 y 40 años), monto importante para una marca como Maybelline, que cumplía con todos los estándares que las consumidoras buscaban pero no lograba conectar con ellas.

EL CONSUMO PER CÁPITA DE PRODUCTOS DE COSMÉTICA E HIGIENE DE LA MUJER PERUANA ES DE

US$ 540

AL AÑO.

Maybelline es una marca que ha buscado siempre poner al alcance de las peruanas las tendencias de las pasarelas, dándoles el poder de expresarse a través del maquillaje y de explorar nuevos *looks*; sin embargo, a pesar de ser una marca de alta calidad en sus productos, tenía tres grandes barreras:

- Era percibida como una marca lejana, muy «gringa», con portavoces con las cuales las consumidoras no se sentían identificadas; esto debido a que el 100% de su comunicación era adaptación de material extranjero. Esta baja conexión restaba valor a sus productos, lo cual se veía reflejado en las ventas durante el período de lanzamiento de cada campaña.

- A nivel publicitario, la marca no contaba con los niveles de inversión que tenían sus competidores. Mientras Asepxia lideraba el *share of*

investment con un 54,1%, seguida por Ésika con un 27,4% y Natura con un 11,5%, Maybelline no participaba en los medios tradicionales. Además, el fuerte monopolio del D2D venía respaldado por una tremenda estructura de fuerza de ventas, lo cual hacía muy difícil captar nuevas consumidoras.

- Como tercer punto, Maybelline se veía amenazada por la marca P&W del sector *retail*, que venía ganando participación de mercado: en 2015 llegó a 13,2 puntos, frente a Maybelline con 13,4 puntos. P&W había crecido 5,7 puntos con respecto al año 2014.

En este contexto, Maybelline decidió dar un giro total a su comunicación y apostó por una estrategia un 100% digital y con un enfoque local, usando portavoces peruanas especializadas en moda y belleza que permitieran a la marca generar mayor conexión con las consumidoras y aumentar su participación de mercado.

Esto generó, por primera vez en la historia de la marca, un récord histórico en ventas, sustentado en su estrategia de comunicación. Maybelline no solo incrementó el *sell out* sino que logró conquistar nuevas consumidoras; además, se consolidó como la marca líder de maquillaje en el canal *retail*.

LA EMPRESA

Historia

La belleza ha sido, durante más de un siglo, el negocio al cual se ha dedicado L'Oréal. Para ellos es un negocio muy potente en significado, ya que permite a las personas expresar su personalidad, ganar confianza en sí mismas y mostrarse a los demás. Para L'Oréal, la belleza es un lenguaje.

L'Oréal es una marca internacional que en el año 1998 estableció su filial en el Perú, donde comercializa marcas de la División de Productos de Gran Público, la División de Lujo, la División de Cosmética Activa y la División de Productos Profesionales. Actualmente, comercializa en el Perú productos de 17 marcas.

Descripción de la empresa

L'Oréal tiene como misión ofrecer a todas las mujeres y hombres del mundo lo mejor de la innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad. La belleza es universal.

Para ello, realizan importantes procesos de investigación que les permiten explorar nuevos territorios e inventar productos del futuro al mismo tiempo que inspiran rituales de belleza en todo el mundo; en otras palabras, la belleza es una ciencia.

Para L'Oréal, facilitar el acceso a los productos que mejoran el bienestar, movilizar su fuerza innovadora para preservar la belleza del planeta y dar apoyo a las comunidades locales, constituyen su fuente de inspiración y creatividad; en otras palabras, la belleza es un compromiso.

Finalmente, la compañía, al hacer uso de la diversidad de sus equipos, la riqueza y la complementariedad de su portafolio de marcas, ha hecho de la universalización de la belleza su proyecto para los años por venir; en otras palabras, L'Oréal ofrece belleza para todos.

Líneas de productos ofrecidas

En el Perú, L'Oréal comercializa marcas como Maybelline New York, Garnier, Vogue, Urban Decay, Cacharel, La Roche-Posay, Yves Saint Laurent, Kérastase, Lancôme París, Redken, entre otras.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

L'Oréal se enfocó principalmente en las mujeres de entre 18 y 35 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) B y C. Estas mujeres pertenecen al grupo de las *millenials* y se caracterizan por estar en una búsqueda constante de nuevas tendencias, más aún cuando se trata de moda.

Están siempre conectadas y les interesa recibir información sobre las técnicas de maquillaje. Esto se validó con una encuesta *in-house* realizada por la marca en 2015, la cual reveló que el 89% acude con frecuencia a Internet como medio de comunicación, el 88% ingresa para ver tutoriales y el 66% sigue a *bloggers*.

Es importante destacar que la segmentación realizada por la marca fue uno de los factores clave del éxito en su campaña, ya que, en un sector como este, la segmentación debe ser más fina para lograr conectar

con las usuarias indicadas y lograr que se sientan identificadas con la propuesta de la marca.

Desafíos de la marca

La marca se encontraba frente a un escenario en el que venía perdiendo participación de mercado y no lograba establecer una comunicación efectiva con su público objetivo debido a que era vista como una marca lejana. El reto que tenía era el de acercarse a sus consumidoras actuales y potenciales y volverse relevante para ellas.

OBJETIVOS DE *MARKETING* PLANTEADOS POR LA EMPRESA

1. Obtener un crecimiento anual en ventas de dos veces sobre el mercado de *retail*: en 2015, Maybelline creció 1,3 veces sobre el mercado *retail* por lo que el desafío en 2016 era llegar a 2 puntos.

2. Consolidarse como la marca número uno de maquillaje en el sector *retail*: su liderazgo en el *retail* se vio amenazado por una marca china (P&W) que creció +5,7 pp. con respecto a 2014, y la igualó en 13 puntos de *share* (valor).

3. Flanquear la amenaza competitiva de la marca P&W aumentando la brecha en participación de mercado en al menos 3 pp.: debido a sus bajos precios y a la tendencia de uñas que se dio en 2015, esta marca los igualó en participación de mercado. La marca necesitaba frenar el crecimiento de este competidor y ampliar su distancia.

4. Obtener un crecimiento sostenido del 20% en ventas, durante sus lanzamientos de campaña: la comunicación que se venía manejando era básicamente adaptación de material internacional, lo cual no generaba el crecimiento esperado en el *sell out*, el que necesitaban ver reflejado con este nuevo esfuerzo comunicacional en digital.

ESTRATEGIAS DE *MARKETING* APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

A raíz de todo lo analizado, y con el propósito de conectar y generar contenido relevante para la consumidora local, surgió la gran idea: «Conviértete en una Maybelline *lover*».

La marca optó por desarrollar una estrategia de marca digital (medio más usado por su público objetivo) a largo plazo que contara con influenciadoras locales y contenido local que involucrara, inspirara y educara a las consumidoras peruanas en el uso de maquillaje, para lograr que se vincularan con la marca y posteriormente estuvieran fidelizadas a la misma. La campaña «Conviértete en una Maybelline *lover*» empezaba por descubrir la marca, luego, conocer el producto, entender cómo se usa y mostrar todas las ocasiones en las que pueden utilizarlo para que lo incorporen en su rutina diaria. De esta manera, se lograba que la marca estuviera presente en más de un momento del día.

Tono

El tono de la comunicación que utilizó la marca en la campaña fue dinámico, joven, fresco, cotidiano y, sobre todo, cercano; la idea era que las usuarias sintieran que la marca ya no les estaba hablando a través de una celebridad extranjera que no conocían, sino a través de alguien como ellas, que las entiende.

Insight

La marca descubrió algo que tenían en común las mujeres de su público objetivo y que se ve reflejado en el siguiente *insight*:

«Quiero maquillarme sola, pero tengo miedo de no tener un buen resultado porque no soy una experta».

Según la «Survey make up fun» hecha a inicios de 2016, el 40% de las mujeres mencionaron que si supieran maquillarse mejor, lo harían más seguido, lo cual representa una oportunidad para la marca de intervenir en ese territorio todavía inexplorado por las demás.

Adicionalmente, es importante indicar que más del 70% de las encuestadas mencionaron que para ellas las *bloggers* eran sus maestras puesto que los tutoriales son la principal fuente de aprendizaje para el uso de maquillaje

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

El principal objetivo de comunicación de la marca fue tener un alto impacto en su comunicación digital, que se desagrega en los siguientes objetivos:

- Aumentar 1,5 veces la tasa de *engagement*: debido a la baja conexión de la comunicación internacional de la marca con la consumidora local, el promedio de interacciones (*likes+shares+comment/fans*) en la comunidad de Maybelline en Facebook era solo del 7,9%.

- Reclutar al menos a 150.000 nuevas *fans* de la comunidad en Facebook: durante 2015, y a pesar de ser una marca masiva, Maybelline New York Perú logró reclutar solo a 42.305 *fans* para su comunidad en Facebook, muy poco para una categoría con un 96% de penetración en el país y con un alto porcentaje de afinidad en las *millenials*. La nueva estrategia y plan de *marketing* debía buscar la forma de conquistar 150.000 nuevas *fans*, las cuales aumentarían su audiencia para la comunicación orgánica y acortarían la brecha en el volumen de *fans* con una marca competidora y referente del D2D (Unique).

- Duplicar el número de vistas de los videos producidos por la marca en relación con el año anterior: en 2015, cinco videos internacionales obtuvieron 3,3 millones de vistas en YouTube. Si bien estas vistas y el alto porcentaje de retención de la audiencia fueron un aporte en *awareness* para la marca, el objetivo de 2016 fue duplicar el número de vistas (6,6 millones), ya que –con base en su nueva estrategia– duplicarían el número de videos.

- Conectar con la consumidora peruana a través de sus piezas de comunicación: las piezas de comunicación y la selección de influenciadoras de la nueva estrategia debían no solo alcanzar a la consumidora peruana sino también conectarse con ella llamando y reteniendo su atención.

Concepto de campaña

En la campaña «Conviértete en una Maybelline *lover*», la marca eligió a tres influenciadoras peruanas, cada una con un rol específico, y afines al público objetivo. Las influenciadoras que estuvieron presentes durante la campaña fueron las siguientes:

- Alondra García Miró: tuvo el rol de influenciadora principal y fue elegida por las consumidoras mediante encuestas en redes sociales. Alondra estaba en pleno apogeo de su carrera como artista, pues luego de hacerse conocida como pareja del futbolista más querido en el Perú, Paolo Guerrero, empezó a tener más seguidoras y más marcas interesadas en mostrarla en sus distintas facetas. Alondra era una imagen juvenil, carismática y sencilla; tres características esenciales para que las jóvenes peruanas pudieran conectarse con ella. Tiene más de un millón de seguidores en redes sociales.

- Cynthia, «La Maquilladora»: *blogger* con tutoriales orientados a la educación en maquillaje y más de 73.000 seguidores en redes sociales.

- Tana Rendón de «Le Coquelicot blog»: talentosa diseñadora enfocada en moda y tendencias. Tiene más de 200.000 seguidores en redes sociales.

En cuanto al contenido digital, se trabajaron ocho videos tutoriales con Alondra como imagen principal. Cada uno de ellos mostraba a las consumidoras cómo armar un *look* completo para cada ocasión orientándolas sobre qué productos usar, cómo usarlos y hasta sugiriéndoles cómo vestirse.

A continuación, el detalle de los ocho videos tutoriales:

1. ¿Cómo obtener un *look* natural?
2. ¿Cómo lograr un *look* de noche para ir de fiesta?
3. ¿Cómo combinar labiales con tu forma de vestir?
4. ¿Cómo obtener una mirada indestructible?
5. ¿Cómo obtener una piel perfecta?
6. ¿Cómo lograr un *look* fácil y *cool* para Halloween?
7. ¿Cómo obtener un maquillaje *express*?
8. ¿Cómo maquillarte y vestirte *para* una salida casual con amigas?

La dinámica y la interacción entre las tres influenciadoras consistía básicamente en tener a Alondra como protagonista, y a Cynthia y Tana como asesoras que posteriormente difundían la marca en sus redes.

Para completar la estrategia de los tutoriales, se utilizó la plataforma digital para generar promociones en las cuales las consumidoras podían ganar productos Maybelline y entradas al cine. Asimismo, se realizaron diversos eventos a lo largo del año, con la participación de Alondra y otros influenciadores, como, por ejemplo, el maquillador Nando Mesías y la *make up artist* Cynthia, «La Maquilladora». Es importante destacar que estos eventos se llevaban a cabo en el salón de belleza ubicado en las instalaciones de L'Oréal, donde las invitadas eran atendidas por estilistas profesionales.

También se trabajó material publicitario para el punto de venta (POP), ya que era necesario para conectar el punto de venta con la estrategia digital. Estas piezas mostraban la imagen de Alondra y los lanzamientos clave de la marca, como, por ejemplo, Pure 3D, la paleta The Nudes y los labiales Color Sensational. Las piezas se colocaron en los Kioscos Maybelline, en tiendas por departamento y en las principales cadenas de autoservicios.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La marca apostó por una estrategia 100% digital cuya inversión se distribuyó como se detalla a continuación:

1. ***Awareness* (32% de la inversión):** se utilizó YouTube para promover el contenido de videos, y Facebook, donde se pautearon *posts* de marca y *like ads*.
2. **Educación (52% de la inversión):** se invirtió en publicidad para que aparezcan los videos de Alondra en YouTube y en Facebook.
3. ***Engagement* (6% de la inversión):** con este presupuesto, se promocionó el contenido *always on* de la marca en Facebook, y también concursos en YouTube en los que se incentivaba la prueba de producto.

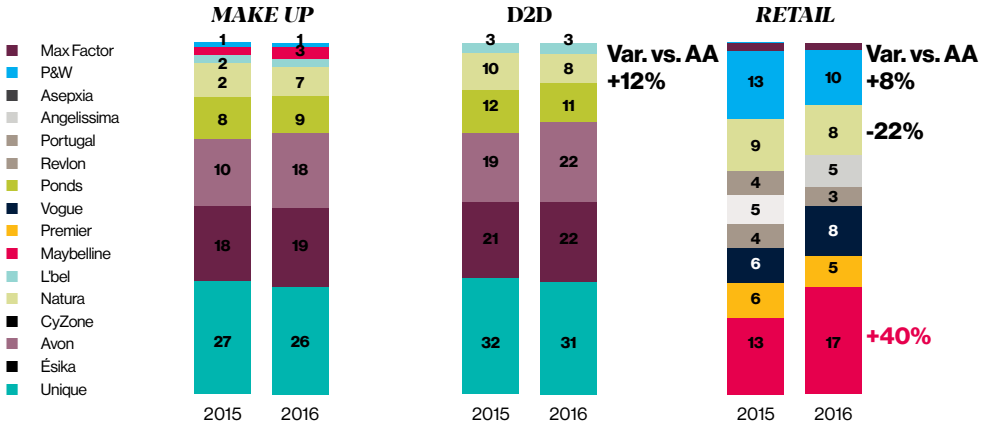
RESULTADOS OBTENIDOS CON LA CAMPAÑA

«Maybelline creció más del 40% anual en ventas; es decir, cinco veces por sobre el mercado *retail*, logrando consolidarse como la marca líder de maquillaje en el sector *retail*, gracias al giro estratégico que dio en su comunicación».

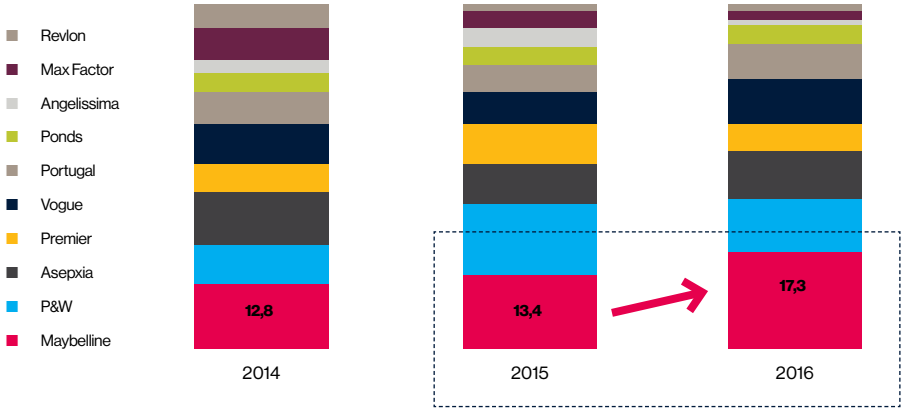
Objetivo: Obtener un crecimiento anual en ventas de dos veces por sobre el mercado *retail*.

Resultado: Maybelline superó su objetivo al crecer cinco veces por sobre el mercado *retail*. Mientras que el mercado *retail* creció un 8%, Maybelline cerró el año con un cremiento del 40%.

MAYBELLINE CRECE CINCO VECES SOBRE EL MERCADO DE RETAIL



Fuente: Kantar World Panel (2016).



Fuente: Kantar World Panel (2016).

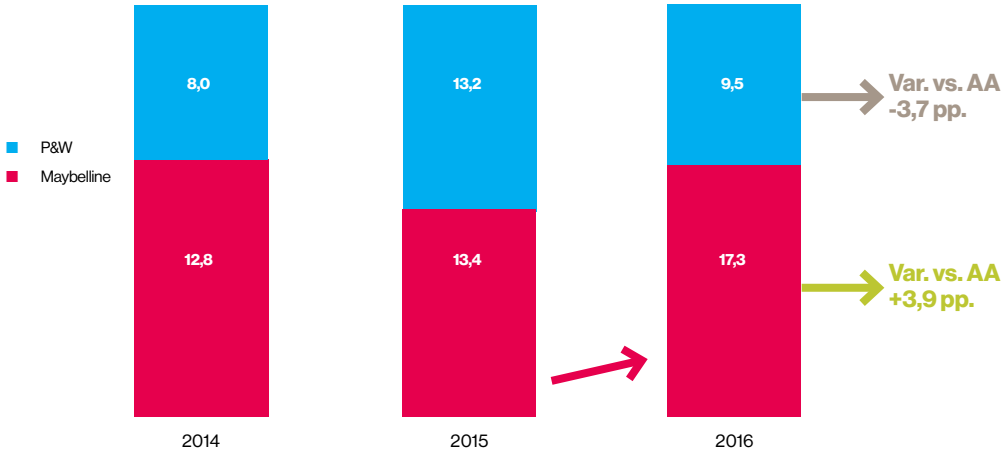
> Maybelline superó su objetivo al crecer cinco veces por sobre el mercado *retail*. Mientras que el mercado *retail* creció un 8%, Maybelline cerró el año con un cremiento del 40%".

Objetivo: Consolidarse como la marca número uno de maquillaje en el sector *retail*.

Resultado: Maybelline logró consolidarse como la marca líder de maquillaje del sector *retail* al alcanzar 17 puntos de participación de mercado frente a P&W (-3 pp.), Max Factor (-2 pp.) y Premier (-1 pp.).

Objetivo: Flanquear la amenaza competitiva de P&W aumentando la brecha en al menos 3 pp. en participación de mercado.

Resultado: Maybelline logró flanquear el crecimiento de P&W y aumentó a 17,3 pp., mientras que P&W, que casi los había igualado, cayó a 9,5 pp. La brecha se amplió en 8 puntos.

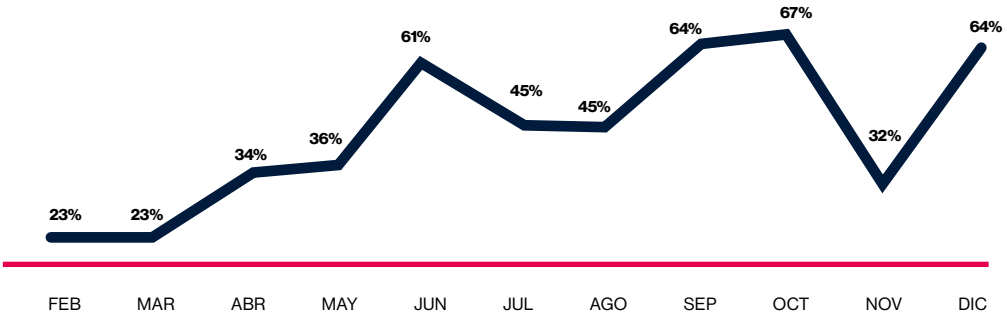


Fuente: Kantar World Panel (2016).

Objetivo: Obtener un crecimiento sostenido del 20% en ventas, durante sus lanzamientos de campaña.

Resultado: el plan de comunicación digital de Maybelline logró impactar directamente en el *sell out,* generando un crecimiento sostenido en consumo durante todo 2016 y reflejando claramente cómo con cada lanzamiento de sus videos en digital, el pico de ventas subía hasta por encima del 60%.

***SELL OUT* MAYBELLINE – VAR% 2015 VS. 2016**



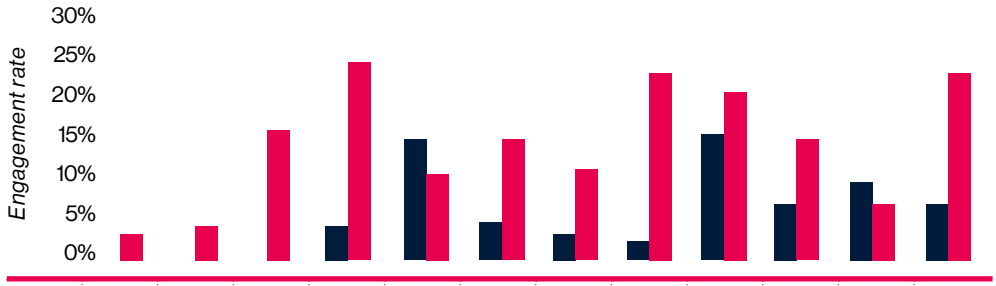
Fuente: L'Oréal (2016) (tiendas por departamento, autoservicios y quioscos).

Objetivos digitales

a. Objetivo: Aumentar 1,5 veces la tasa de *engagement*.

Resultado: la tasa de interacciones obtenida en promedio durante 2016 fue del 14,4%, 1,8 veces la tasa de interacciones de 2015 (7,9%), lo que superó el KPI establecido. En los momentos pico de la estrategia, se logró una tasa de interacciones del 23%.

ENGAGEMENT 2015 VS. 2016 – MAYBELLINE



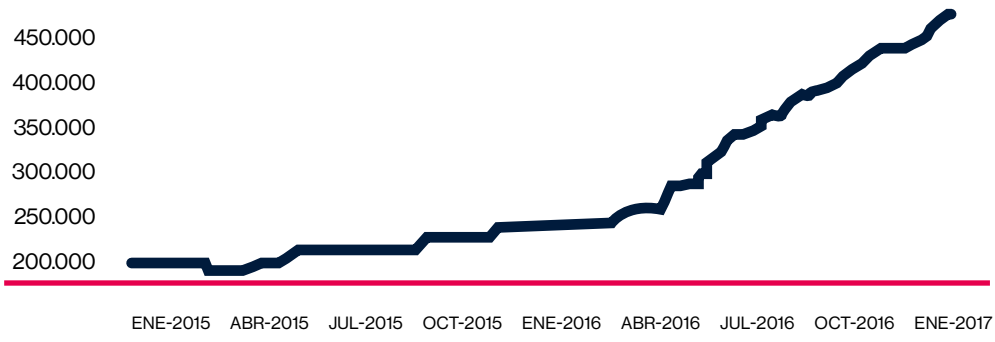
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2015				4,48%	14,59%	5,20%	3,63%	2,73%	16,11%	7,46%	10,01%	7,13%
2016	3,38%	4,71%	16,01%	23,94%	10,73%	15,87%	11,04%	22,75%	20,98%	14,71%	7,16%	22,37%

Fuente: L'Oréal (2016) (tiendas por departamente, autoservicio y quioscos).

b. Objetivo: Reclutar al menos a 150.000 nuevas *fans* de la comunidad en Facebook

Resultado: se superó el KPI en un 43%, pues se logró reclutar a 213.804 consumidoras solo en 2016, lo que aumentó en un 85% su audiencia, de 221.101 a 408.555 fans, gracias a su nueva comunicación y estrategia.

CANTIDAD DE FACEBOOK FANS 2015 - 2017



Fuente: Maybelline New York. Facebook fans 2015 / 2016.

c. Objetivo: Duplicar el número de vistas de los videos producidos por la marca frente al año anterior

Resultado: se superó el objetivo en un 162%, pues se logró obtener 17,4 millones de vistas en YouTube y se incrementó en un 423% el número total de vistas en el canal frente al año 2016. Al mismo tiempo, se mantuvo la retención de la audiencia en un 83% promedio en los videos, pese a contar con mayor número de piezas y de mayor duración.

d. Objetivo: Conectarse con la consumidora peruana a través de sus piezas de comunicación

Resultado: tres videos de la nueva estrategia de Maybelline Perú fueron elegidos cuatro veces por el «YouTube Ads Leaderboard Perú 2016 by Google», en abril (n.º 3), mayo (n.º 3), junio (n.º 2) y diciembre (n.º 3). Los YouTube Ads Leaderboard by Google son los mejores anuncios publicitarios, que las personas eligen sobre la base de un algoritmo que considera las vistas orgánicas y pagadas, el tiempo de duración promedio y el porcentaje de visualización.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El caso Maybelline *lover* hace evidente la importancia de no solamente tener un producto que satisfaga las necesidades de sus consumidoras, sino que logre ser útil para ellas más allá de la necesidad primaria que satisfacen. Es decir, lograr que Maybelline sea una marca de celebridades, pero también de mujeres peruanas, como cada una de sus consumidoras, y que además las entienda y asesore en aspectos que van más allá de sus productos *per se*.

La importancia de la estrategia de tropicalización de la comunicación permitió a la marca acercarse realmente a su público y lograr que este, finalmente, comprara la marca por lo que significa para ellas y no solamente por tratarse de una promoción en específico.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cómo influye la cultura de cada lugar en la estrategia de *marketing*?
2. ¿Por qué considera que Alondra representaba una «*celebrity*» para el público objetivo de la campaña?
3. ¿La campaña fue realmente un 100% digital? ¿Por qué?
4. Para usted, ¿cuál es la propuesta única de valor de la campaña? ¿Por qué?

Referencias

- *El Comercio.* (17 de agosto de 2017). Más segmentación: el nuevo reto del sector cosmético. *El Comercio.*
- *El Comercio.* (14 de marzo de 2018). Sector cosmético e higiene personal crecería hasta 8%. *El Comercio.*
- *Gestión.* (31 de octubre de 2017). ¿Cuánto gastan las mujeres peruanas en cosméticos al año? *Gestión.*
- Kantar World Panel. (2016). *Panel de maquillaje.*
- L'Oréal. (2015). *Facebook insight Maybelline Perú .*
- L'Oréal. (2016). *Data sell out clientes 2016.*
- L'Oréal. (s. f.). http://www.loreal.pe

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña*



** Se han considerado las piezas internacionales debido a derechos de uso de las imágenes de piezas promocionales de la campaña local.*

Fuente: L'Oréal (2016).









COMENTARIO CASO L'ORÉAL

MAYBELLINE LOVER

Elaborado por **Freddy Linares**

"ESTE CASO REPRESENTA UNA EVIDENCIA CLARA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, SU ARTICULACIÓN DIGITAL Y EL IMPACTO EN VENTAS SOBRE UN MERCADO EN BUSCA DE TENDENCIAS".

Toda estrategia digital debe empezar dejando a un lado la inmediatez de la tecnología y priorizar el conocer y explotar su contexto para intentar lograr los objetivos en el más breve plazo. Maybelline identificó claramente las barreras que no permitían hacer llegar el mensaje a un segmento joven que no solo consume cotidianamente contenidos de Internet sino que además valora la horizontalidad del consejo y que sea explicado por personas aparentemente más cercanas. La estrategia general para mejorar la participación de mercado tuvo dos ejes clave. El primero fue orientar los esfuerzos a lo digital, lo que permitió estar en todo momento donde ellas estaban y contar con recursos interactivos que permitieran conocer de inmediato sus preferencias. El segundo fue trabajar con influenciadoras que supieran aprovechar los atributos del canal y reforzar así la sensación de proximidad entre la marca y las usuarias.

Una de las ventajas que ofrece Internet es medir constantemente la respuesta del mercado a nuevas ideas para reforzarlas o descartarlas; en este caso, el lanzamiento de nuevos videos no solo se veía reflejado en el *sell out* del producto sino también en las tasas de *engagement* y *followers*, las cuales fueron consecuentes al atender la necesidad central de aprender a maquillarse con confianza. La tasa de *engagement* codifica la atracción hacia el mensaje, y la del crecimiento de *followers*, el interés por recibirlo nuevamente.

Este caso representa una evidencia clara de identificación de necesidades, su articulación digital y el impacto en ventas sobre un mercado en busca de tendencias. La oportunidad estará en saber mantener el interés del mercado objetivo con nuevos tipos de estímulos que creen nuevas curvas de *sell out*, como, por ejemplo, el empleo de realidad aumentada o tecnología de escaneo 3D para las pruebas de maquillaje.