

Management 10

Mayo/Junio 2011 | Año X | Número 91 | \$15.-

Herald años



REINGENIERÍA Y GESTIÓN

**MARKETING
DEPORTIVO**
EL CASO
SAN LORENZO

**EL MENSAJE DE
LOS SÍMBOLOS**
POR FEDERICO
HELMAN

**POSICIONAMIENTO
INTERNACIONAL**
CLAVES PARA EL
DESEMBARCO

**CASOS DE
ESTUDIO**
CONSTRUIR
EN LA CRISIS



ISSN: 1668-7405
01091

OPINIÓN

Segmentar con precisión para lograr eficacia



Hugo Brunetta

CEO de Nexting Argentina. Presidente de la AACRM, Asociación Argentina de CRM. Conferencista internacional.

L'Oreal demuestra que, con una correcta y exhaustiva segmentación, no hay mercados que no se puedan penetrar. Es evidente que para muchas empresas, un país como la India podría ser un mercado difícil o imposible de ingresar debido a que su idiosincrasia es totalmente diferente a la de los países europeos, americanos o, inclusive, otros países asiáticos, pero L'oreal lo consiguió gracias a un intenso trabajo de investigación de mercados. Debido a que cada ciudad o región en la India puede presentar –y de hecho sucede– rasgos y costumbres absolutamente diferentes, L'oreal está segmentando con tanta precisión que sus logros se pueden ver en los porcentajes de share obtenidos por línea de productos. Pero tampoco se olvidan de la “intuición”; así, gracias a un rediseño de estrategias adaptado a la realidad que les toca vivir, han creado nuevas estrategias sustentables. Por ejemplo, los bienes de lujo pueden ser vendidos en ciudades más cosmopolitas como Delhi o Bangalore; en cambio, hay una base de clientes más pequeños que suman un gran número y a los que deben ofrecérseles accesorios u otras líneas de cosméticos en función de lo que ellos prefieren: en esta tan elaborada diferenciación radica el éxito de la marca en este país.

Como se puede observar, innovar no tiene que ver solo con lanzar nuevos productos para diferenciarse en un país como la India. Resulta primordial trabajar también sobre nuevos procesos, así como sobre modelos de negocios y de organización adaptados a la realidad que nos toca y no, a la que nos gustaría. Además, el pensamiento local ha sido la clave del éxito. No lo estarían logrando de no haberse adaptado a las costumbres y preferencias del mercado.

Por supuesto, el desafío recién comienza y deben seguir innovando en cuanto a productos, encontrar mejoras en la automatización de la cadena de suministros y seguir descubriendo nichos rentables para penetrar con las técnicas que hasta aquí les ha dando resultados.