

## CAPITULO 1: CASO LANCÔME

El mercado del lujo ha entrado en un nuevo ciclo de crecimiento que no para de ganar en vigor, como lo demuestran los excelentes resultados de los grandes grupos de lujo en el primer semestre del 2006. Es la hora de pensar en planos de desarrollo de medio-largo término para poder definir las bases de un crecimiento sólido y sostenible para el futuro.

A nivel geográfico, la emergencia de nuevos nichos de consumo de productos de lujo (China, Rusia, América latina y pronto India) es una realidad que los grupos no pueden ignorar. Por otra parte, nuevas apuestas estratégicas aparecen. Es el caso del CRM (Customer Relationship Management), área en la cual el lujo tiene, paradójicamente, un retraso importante sobre el “mass market”.

Esto aplica también a la distribución, cuando nuevos canales de distribución exclusiva aparecen y cuando la distribución por Internet se hace cada día más eficaz y común.

Veremos en las páginas siguientes qué hará Lancôme, marca del grupo l’Oréal, para ponerse al día en México, con la apertura de su página Web de venta en línea.



## **1.1 EXPLORACIÓN DE LA EMPRESA**

### A/ L'Oréal

#### *Historia*

El origen de l'Oréal remonta a 1907 cuando Eugène Schueller, joven químico francés de origen alsaciano, descubrió una fórmula de síntesis permitiendo teñir el cabello. Esa fórmula fue bautizada "Auréole". El 30 de julio de 1909, se funda la Sociedad Francesa de Tintes Inofensivos para Cabello en compañía de André Sperry, contable originario de Epernay. Es en 1936 que se volverá una verdadera empresa y en 1939 y que tomará el nombre de l'Oréal.

#### *Misión*

El aspecto y las características físicas de cada persona son únicos, con las diferencias que incluyen la edad, el tipo de piel y de pelo. Este negocio se funda en el respeto de esas diferencias y la capacidad de complacer la diversidad personal con la variedad de nuestros productos y marcas de fábrica.

#### *Valores*

El esforzarse para la perfección y la excelencia es nuestra meta. Son determinantes para continuar realizando productos innovadores y para tener, siempre, los estándares más exigentes de calidad y de seguridad del producto.

#### *Enriquecimiento Con Diversidad*

Entender y valorar a cada individuo es una parte esencial de la cultura corporativa. Los miembros del personal vienen de diversos lugares y trabajan juntos para ofrecer una gama de productos completa a través de canales de distribución variados. La meta es orientarse a la belleza y al bienestar de los consumidores en todo el mundo. Valoramos el

talento individual y, también, dan prioridad a que cada empleado tenga una oportunidad de desarrollar su potencial con crecimiento personal y profesional.

### *Hechos y cifras*

- un siglo de experiencia en cosméticos
- un líder mundial en cosméticos
- distribuido en 130 países con las oficinas en 58 países
- ventas de 14,533 millones de euros en 2005
- 18 marcas de fábrica globales
- 3.4% de las ventas anuales del grupo dedicadas al R&D
- 30 000 patentes

### B/ L'Oréal México

La empresa en donde realizo mis prácticas corporativas es *l'Oréal México*, que es una filial de l'Oréal Paris, encabezada por Nicolas Hieronimus, ubicada en la colonia Nápoles en México DF.

L'Oréal es la compañía líder del sector cosmético en el mundo. Su amplia gama de productos, entre los que se encuentran marcas líderes mundiales, llega al consumidor mexicano a través de salones de peluquería, grandes almacenes, hipermercados y supermercados, perfumerías y farmacias.

El firme propósito de L'Oréal México es implantar una compañía de alta tecnología en México que pueda competir en el área de la cosmética, la perfumería y la peluquería profesional. L'Oréal México es una empresa internacional con raíces francesas, donde se emplean a profesionales mexicanos altamente capacitados para aprovechar el capital intelectual que hay en este país, junto con algunos extranjeros.

L'Oréal México se entrega con entusiasmo a la evaluación de cuatro especializaciones cosméticas basadas en los avances y descubrimientos de los laboratorios del grupo:

Cuidado y color del cabello ● Cuidado de la piel ● Maquillaje ● Perfumes

## ¿Su organización?

A través de cuatro divisiones

<i>L'Oréal Productos Profesionales</i>	<i>L'Oréal Productos Gran Público</i>	<i>L'Oréal Productos de Lujo</i>	<i>Cosmética Activa</i>
▶ L'Oréal Professionnel (Majirel, Diacolor, Dulcia Vital) ▶ Kérastase ▶ Redken ▶ Inné ▶ Matrix	▶ L'Oréal París ▶ Garnier ▶ Maybelline New York	▶ Lancôme ▶ Biotherm ▶ Helena Rubinstein ▶ Giorgio Armani ▶ Cacharel ▶ Ralph Lauren ▶ Paloma Picasso ▶ Guy Laroche ▶ Viktor & Rolf ▶ Kiehl's	▶ Vichy ▶ La Roche- Posay ▶ Innéov

### C/ División Productos de lujo (DLP)

En esta división trabajan aproximadamente 200 personas a tiempo completo más algunos becarios. Existen cuatro grupos de marcas importantes que la componen:

- ✓ Lancôme
- ✓ Biotherm
- ✓ Helena Rubinstein
- ✓ PCI (Perfumes and Collection International)

PCI es el grupo compuesto por las fragancias de Ralf Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Paloma Picasso, Guy Laroche, Viktor & Rolf y Kiehl's.



## D/ Área de Merchandising

Me instalaron en el área de merchandising de la DLP ya que se necesitaba apoyo para la visita del presidente de l'Oréal, Jean Paul AGON, prevista en Noviembre del 2006.

Todo el trabajo consiste en arreglar los diferentes puntos de venta de México y sobre todo los que él iba a visitar, producir e instalar nuevos muebles, actualizar los visuales, etc...

Además de todo esto, se tienen que clausurar todas las cotizaciones de los proveedores, organizar el presupuesto del año entrante, cerrar las cuenta de gastos y obviamente, hacer visitas para verificar si el mantenimiento y los cambios acordados con los proveedores están hechos correctamente.

### *¿Que es el merchandising?*

Es el conjunto de técnicas comerciales cuyo objetivo consiste en gestionar y presentar los productos de una sección en las mejores condiciones. También son los métodos destinados a otorgar un papel activo de venta a un producto a través de la presentación y el entorno del mismo con objeto de optimizar la rentabilidad



El equipo de merchandising está integrado por cinco personas sin incluirme: dos se ocupan de las decoraciones, dos de los muebles y una del mantenimiento en Punto de Venta. Esta unidad trabaja en colaboración con las marcas (Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm...), es decir con cada equipo de mercadotecnia, y con el apoyo de internacional, es decir el equipo de merchandising en Paris.

## 1.2 SELECCIÓN DE UN PROBLEMA COMO “CASO VIVENCIAL”

El principal reto de *L'Oréal México*, en estos momentos, es encontrar una forma de promocionar la página Web, de manera que el mayor número posible de personas puedan tener la curiosidad de visitarla y navegar para conocer los productos, las diferentes promociones

¡Uno de los objetivos es llegar a posicionar este canal de venta como uno de las más importantes, como en los Estados Unidos, donde <http://www.lancome-usa.com> tiene la cifra de ventas más importantes del país! Parte de la promoción es comunicar, a los que ya son clientes, la nueva posibilidad que se les da, de poder seguir comprando el producto que ellos buscan, vía Internet.

El segundo reto es poder obtener resultados positivos a través de este canal de venta y adicionalmente ser los primeros en lanzar este proyecto, ser los número 1 en la venta por Internet. Esto es un poco difícil, ya que en México no es costumbre comprar a través de la red y menos cuando se trata de productos de lujo. Como en Europa se da cada vez más, nos podemos basar en el supuesto de que aquí también se va a desarrollar, pero la diferencia con el viejo continente es que el uso de Internet en general es muy escaso y poca gente dispone de él en casa (AMIPCI, Asociación Mexicana de Internet, 2006).

Una característica distintiva de *l'Oréal* es el tipo de distribución que se lleva a cabo. Podemos clasificar a la distribución de cuatro formas distintas según sus características a saber:

- Distribución Extensiva
- Distribución Selectiva
- Distribución Exclusiva
- Distribución Intensiva.



La distribución extensiva es la acción que realiza la empresa cuando pretende abarcar el máximo de puntos de venta del mercado. La distribución selectiva aparece cuando una empresa selecciona a los intermediarios a los cuales se dirige y utiliza sólo a algunos de ellos sobre el total existente (Orlando, 1993). Sin embargo, los productos de Lancôme son productos específicos y lo más normal es realizar una distribución exclusiva, como ya lo hacen en todo el mundo. Un sistema de distribución exclusiva es un acuerdo contractual entre una empresa distribuidora (como Palacio de Hierro, Liverpool) y un canal de distribución específico, según el cuál el fabricante concede a éste el derecho exclusivo de venta de sus productos en una zona geográfica determinada y bajo ciertos requisitos (Orlando, 1993).

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es la competencia que tiene l'Oréal México, especialmente en el área de productos de lujo. Se trata de una empresa llamada Estee Lauder, la cual maneja MAC, Clinique y otras marcas de fragancias y de cosméticos que son competidoras directas de Lancôme (información interna).

Sin embargo, en Enero del 2007, cuando se lanzará la Web boutique, la marca no tendrá competencia directa con Estee Lauder [la competencia directa se da cuando existen productos de similares características, que atiendan las mismas necesidades del consumidor, en el mercado donde se ha decidido participar (Orlando, 1993, p.56)], ya que no participarán en el mercado de la red mexicana, aún.

Pero la última palabra la tiene el consumidor ya que si no quiere el producto a través de Internet, el proyecto no dará muchos resultados positivos. Es muy diferente hablar de productos de consumo y hablar de productos de lujo, como un perfume, que no es un producto de primera necesidad, ni tampoco de precio accesible, por eso los clientes de clase media o alta constituyen el principal nicho de Lancôme.

## 1.3 LA SOLUCIONES E- BUSINESS DE LA MARCA

Antes de empezar con la aventura del e comercio en Europa, Lancôme ha dado sus primeros pasos en el mercado americano. Desde 1999, la marca comercializa sus productos en su página Web de Estados Unidos. En febrero del 2001, la marca francesa se asoció con [www.Macys.com](http://www.Macys.com) para su primera experiencia de “shop in shop”: un espacio enteramente dedicado a los productos Lancôme, integrados a la página de venta en línea de un distribuidor americano.

Hoy en día, el resultado generado por la página Web ha sido tan efectivo como el de una de las quince primeras tiendas.

### ➤ Boutique laboratorio

La primera boutique en línea se abrió en Francia en noviembre del 2001. La marca se muestra tranquila y asegura que la página no es para entrar en competencia con sus distribuidores sino que es más bien como un laboratorio que se basa en tres objetivos:

- establecer las bases de la selectividad en línea
- asegurar un servicio de alto nivel a los internautas
- establecer bases sólidas y económicamente viables de una colaboración con la distribución

El objetivo de Lancôme es “elevar el nivel” de la venta en línea con el fin de mantener, también en Internet, el prestigio de los productos del circuito selectivo.

### ➤ Shop in shop

En este caso la tienda de la marca no sería más que una vitrina destinada a promover la integración de mini páginas de Lancôme, de tipo shop in shop como en la página de Macys.com, en páginas de distribuidores legales. Este tipo de páginas

permiten hacer actualizaciones rápidas y se puede adaptar al catálogo del distribuidor: lleva fichas de productos, diagnósticos y videos.

Pero todas las páginas de venta en línea no llevan forzosamente un módulo de Lancôme: primero, los candidatos tendrán que pasar un test cualitativo para verificar la página de la cadena de servicio. Luego, es el distribuidor quien tiene que definir la política comercial, la gestión de las ventas, desde el pedido hasta la entrega.

Sabiendo todo esto, también tenemos que tener en cuenta que las inversiones en este canal de venta son importantes y los resultados son limitados, por lo menos a corto plazo.

#### ➤ Los métodos de la marca

El primer año de apertura de la página, Lancôme anunció, sin dar números, haber sobrepasado los objetivos fijados para las fiestas de Navidad.

De entrada, la marca puso a disposición el catálogo completo de los productos (600 referencias), para dar a conocer todos sus productos a los que “o conocían la marca o no podían ir a las tiendas”, (Murielle Benainous, responsable de la comunicación interactiva de Lancôme Francia).

Se esforzaron en crear un ambiente como en una verdadera tienda, cosa que no hubieran podido hacer si no hubieran hecho todo ellos mismos. “Por eso Lancôme prefirió realizar solo este proyecto antes de asociarse con otras marcas o integrar un sitio Web, como Guerlain lo hizo con la tienda en línea de las Galerías Lafayette”.

Realizado por Business Interactivo, la página destaca por su diseño depurado, que nos recuerda al espíritu de la marca, disponiendo de una ergonomía eficaz. Cada producto está asociado con una presentación video explicativa, que resume las modalidades de utilización. Lancôme ha querido poner el acento sobre su competencia en materia de consejos de belleza. El espacio myLancôme permite también beneficiarse de consejos personalizados y de un diagnóstico, creando así una relación directa con la marca. Este club myLancôme es en efecto un modo de acercarse a sus clientes y de crear un sentimiento de proximidad.