



**Trabajo de Graduación del MBA**

**MARKETING 3.0: EL CASO SEPHORA.**

Por: María Belén Martínez Raimundo

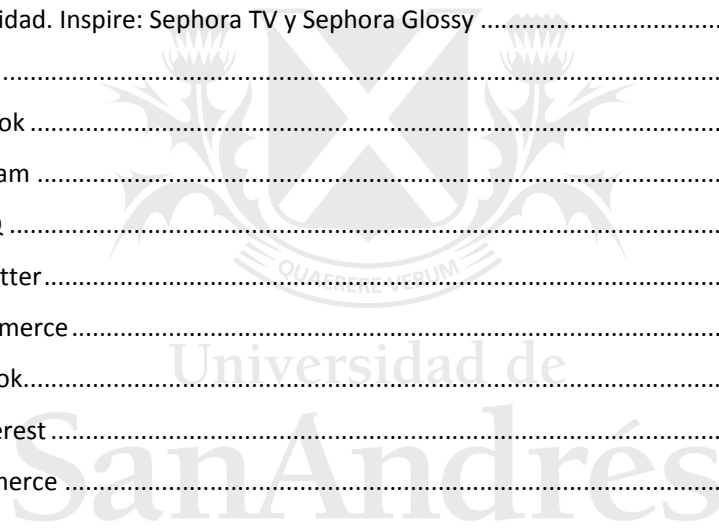
Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 30 de Abril de 2014

# Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Marco conceptual.....	5
La evolución del marketing a través del tiempo.....	5
Tendencias.....	8
Los millennials.....	11
Consumer engagement.....	14
La revolución de los roles.....	17
Caso Sephora.....	19
Introducción al caso.....	19
Breve historia de la empresa.....	19
Descripción del negocio.....	20
Competencia.....	22
Características distintivas de Sephora.....	23
E-commerce.....	25
Advice: Beauty Talk.....	27
Inspire Me: Sephora TV, Sephora Glossy, The Beauty Board.....	28
Divisiones funcionales.....	28
Beauty Insider program.....	29
La tecnología al servicio de los consumidores: Color IQ.....	29
Sephora en Redes Sociales.....	30
Sephora en YouTube.....	30
Sephora en Facebook.....	31
Sephora en Twitter.....	32
Sephora en Pinterest.....	33
Sephora en Instagram.....	35
Sephora en Tumblr.....	35
M-commerce.....	36
Passbook.....	38
S-commerce.....	39
Próximas iniciativas.....	40
Conclusiones y aprendizajes.....	41

Cronología .....	41
Marketing 3.0 .....	41
Sephora crea el futuro. Tendencias .....	42
Nuevos consumidores .....	43
Consumer engagement .....	46
La revolución de los roles .....	47
Bibliografía .....	49
Apéndice.....	53
A. Resultados financieros LVMH y unidades de negocio.....	53
B. Frente e interiores de las tiendas.....	54
C. E-commerce: Sephora.com .....	56
D. Comunidad. Advice: Beauty Talk.....	58
E. Comunidad. Inspire: Sephora TV y Sephora Glossy .....	58
F. Twitter .....	60
G. Facebook .....	62
H. Instagram .....	64
I. ColorIQ .....	65
J. Newsletter.....	65
K. M-commerce .....	66
L. Passbook.....	66
M. Pinterest.....	67
N. S-commerce .....	67



## Resumen ejecutivo

E-commerce, M-commerce, S-commerce, experiencia 360°, consumer engagement; una larga lista de iniciativas exigidas a las marcas en la actualidad. La realidad es que ninguna de estas palabras tiene sentido en el marketing 3.0 sino están basadas en un profundo conocimiento del consumidor y la cadena de valor de la organización no está alineada para dar respuesta. No es estratégico, no es sostenible y no crea ventaja competitiva realizar estas prácticas per se.

El consumidor sigue siendo el que define ganadores y perdedores pero el consumidor cambió: es social, es experto y tiene el poder. Las organizaciones exitosas son aquellas que pueden tomar ventaja de estos cambios y las herramientas disponibles para servir mejor a sus consumidores.

Las posibilidades que nos brinda la tecnología permiten articular estrategias poderosas pero son pocos los casos donde se utilizan todas las herramientas para crear experiencias excepcionales.

El caso Sephora es un ejemplo de retail de fragancias y cosméticos que desde los '70s ha sabido reinventarse. En 1999 Sephora lanzó su sitio de e-commerce en Estados Unidos, en 2010 incursionó en m-commerce y en el 2014 lanzó una plataforma de s-commerce, moviendo la frontera de las posibilidades. En el medio ha creado una comunidad de consumidores comprometidos, embajadores de la marca que sostienen y refuerzan su promesa de expertos en belleza y se ha apalancado en cuánto nuevo canal de comunicación y red social inventada, sacando gran provecho de cada una de ellas para potenciar todos sus puntos de contacto.

Sephora es un ejemplo de Marketing 3.0 con prácticas guiadas por los cambios en las preferencias de los consumidores y apalancadas en las nuevas tecnologías. La cocreación de contenidos relevantes para mejorar la experiencia y la creación de comunidades retroalimentan la estrategia de Sephora y distinguen la experiencia que la marca propone.

## Introducción

Movimientos en las fronteras tecnológicas están marcando nuevos rumbos en las tendencias y el consumo y los negocios deben adaptarse a cambios vertiginosos.

Las mayoría de las organizaciones tienen cadenas de valor que funcionan como compartimentos estancos y las iniciativas de adaptación al entorno rara vez se plantean como una estrategia que contemple el impacto en la experiencia que se brinda al consumidor.

El marketing evolucionó al marketing 3.0, a su alrededor progresaron varias ideas para diseñar estrategias adecuadas al entorno actual, y aún así los ejemplos de mejores prácticas no abundan. Marketing digital no es marketing 3.0, el éxito en redes sociales, tampoco. Cualquier iniciativa que no sea fuente de lealtad no genera ventaja competitiva.

El objetivo principal de este trabajo es comprender, dada la evolución del marketing, su articulación con las tendencias y los cambios en el comportamiento del consumidor. Entender el estado actual del debate en marketing 3.0 utilizando un caso de éxito para ejemplificar mejores prácticas.

En primer lugar se definirá el marco conceptual que encuadre el trabajo. Se realizará una descripción del marketing a través del tiempo hasta la actualidad para definir marketing 3.0. Este encuadre debe completarse con una descripción de las tendencias y un análisis detallado de la nueva generación de consumidores, los millennials.

Segundo, se describirá un caso de negocio en la industria del retail que ha realizado una exitosa estrategia de marketing 3.0.

Tercero, se realizará un análisis puente entre el marco conceptual y el caso de negocio para llegar a conclusiones y aprendizajes que sirven como ejemplo de una ejecución excepcional.

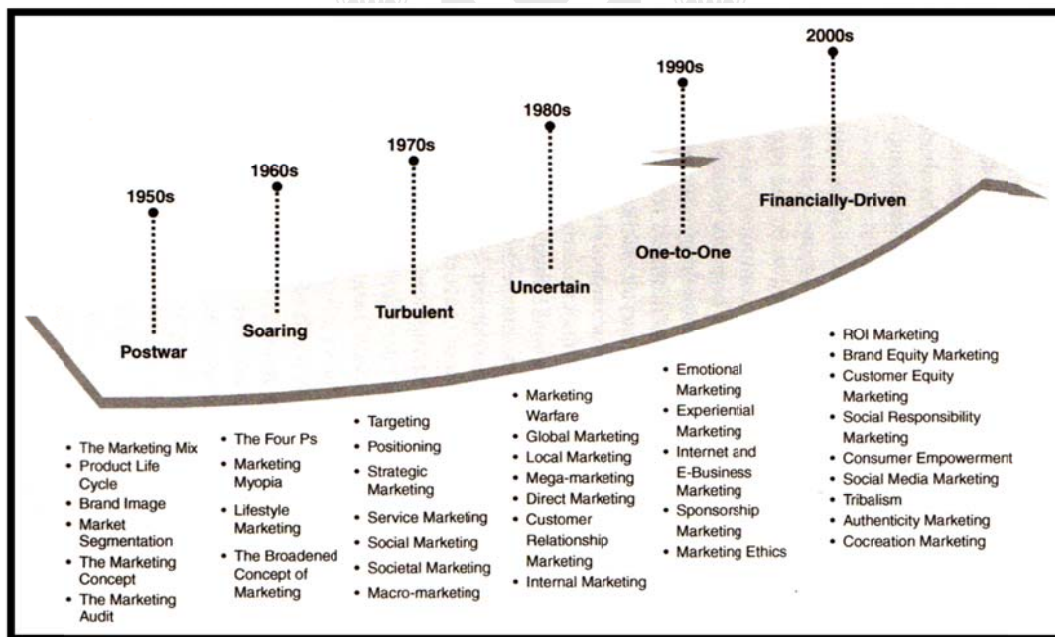
En resumen, se busca entender el impacto de los avances tecnológicos en el comportamiento del consumidor y sus consecuencias en las estrategias de marketing.

## Marco conceptual

### La evolución del marketing a través del tiempo.

El marketing ha evolucionado alrededor de tres conceptos: el producto, el consumidor y la marca. El foco en el producto se refleja en las teorías como el marketing mix o las 4P, esto es el marketing 1.0.

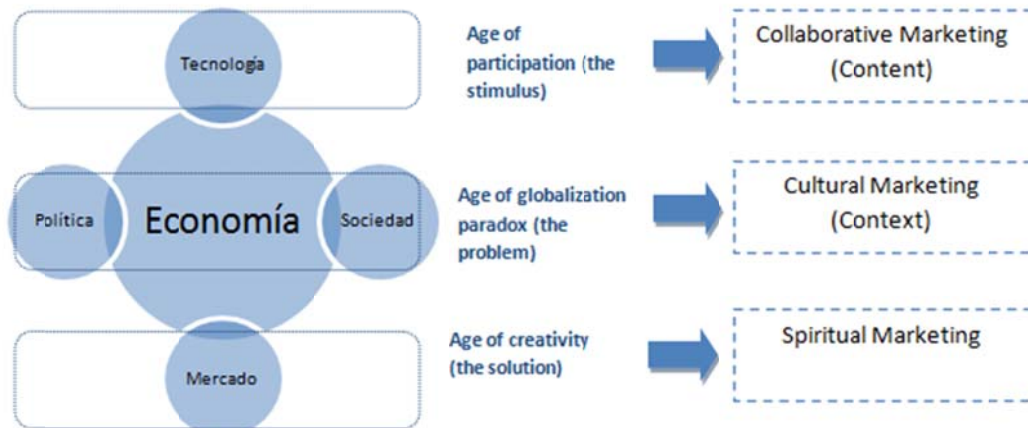
Luego hubo un progreso a un nivel más estratégico poniendo el foco en el consumidor lo que dio origen al marketing 2.0. En este período se destacan las estrategias STP (segmentation, targeting, positioning) y más hacia el fin de siglo el foco se orientó al manejo de las marcas.



*Evolución del marketing. (Kotler, 2010, 28)*

*“... the era of Marketing 3.0 is the era where marketing practices are very much influenced by changes in consumer behavior and attitude. It is the more sophisticated form of the consumer-centric era where the consumer demands more collaborative, cultural and spiritual marketing approach... New wave technology facilitates the widespread dissemination of information, ideas, and public opinion that enable consumers to collaborate for value creation.*

*Technology drives globalization of the political and legal, economy, and social culture landscape, which creates cultural paradoxes in the society. Technology also drives the rise of the creative market, which is more spiritual in viewing the world... As consumers became more collaborative, cultural, and spiritual, the character of marketing also transforms”<sup>1</sup> En resumen,*



*Cambios que llevan al Marketing 3.0 (Kotler, 2010, 21)*

El futuro del marketing tomará forma a partir de los desarrollos actuales y tendencias de largo plazo, dejará de ser una relación vertical como fue en los últimos 60 años para transformarse en una relación horizontal. Posteriormente se describirán cuáles son las tendencias y cómo es el nuevo consumidor, mientras tanto Kotler ha trazado un puente entre las teorías del marketing tradicionales y los conceptos futuros que, entre ellos, tienen en común a la confianza como base de la relación que se da entre las marcas y los consumidores. En el cuadro a continuación se resume el análisis:

Disciplines	Today's concept	Future concept
Product management	Product, Price, place, promotion	COCREATION
Customer management	Segmentation, targeting, positioning	COMMUNITIZATION
Brand management	Brand building	CHARACTER BUILDING

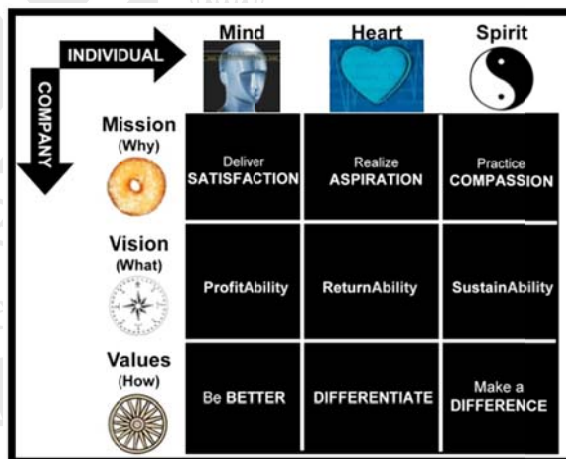
*Evolución de los conceptos de marketing. (Kotler, 2010, 32)*

<sup>1</sup> Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan y Setiawan, Iwan. 2010. Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey: Wiley Pag. 21

“Cocreation” se refiere a los desarrollos de las empresas considerando la retroalimentación de los consumidores y usuarios, “communitization” se refiere al hecho que los consumidores desean rodearse de pares formando “pools, webs and hubs” según el nivel de interacción con otros miembros y sirviendo tanto a la red que pertenecen como a la empresa y a la comunidad. Finalmente, “character building” se refiere a una diferenciación auténtica.

El marketing 3.0 tiene un enfoque amplio basado en la misión, la visión y los valores: las compañías ya no deben ver consumidores sino comprender personas con mente, corazón y espíritu. Kotler completa la trinidad marca-posicionamiento-diferenciación con el enfoque de las 3I: identidad, integridad e imagen pero lo más importante es que los valores y el deseo de hacer del mundo un lugar mejor sellan la diferencia en esta tercera ola del marketing.

La identidad es posicionar la marca en la mente. La imagen, apropiarse de las emociones (su corazón) y la integridad articula el posicionamiento y la diferenciación impactando en el espíritu de los consumidores.



Value-Based Matrix (Kotler, 2010, 36)

El modelo muestra cómo funciona la lógica del marketing 3.0. En esta perspectiva integral los consumidores son los nuevos dueños de las marcas. El control sobre ellas ya no depende de las compañías pero estas deben ofrecer una misión de transformación con historias atractivas alrededor e involucrar a los consumidores para lograrlas. Esta misión debe extenderse no solo a los consumidores sino también a los empleados y otros socios, es la única forma de cumplir el modelo de la matriz. Para esto, la correcta cultura corporativa debe impulsarse. Esta es aquella de la integridad, alinear los valores compartidos y los comportamientos de los empleados en una cultura colaborativa y creativa que transforma la vida de los empleados y así estos pueden transformar la vida de otros. Encontrar los aliados correctos, aquellos



con propósitos, identidades y valores similares para que las historias refuercen su credibilidad.

	Marketing 1.0 Product-centric Marketing	Marketing 2.0 Consumer-oriented Marketing	Marketing 3.0 Values-driven Marketing
Objective	Sell products	Satisfy and retain the consumers	Make the world a better place
Enabling forces	Industrial Revolution	Information technology	New wave technology
How companies see the market	Mass buyers with physical needs	Smarter consumer with mind and heart	Whole human with mind, heart, and spirit
Key marketing concept	Product development	Differentiation	Values
Company marketing guidelines	Product specification	Corporate and product positioning	Corporate mission, vision, and values
Value propositions	Functional	Functional and emotional	Functional, emotional, and spiritual
Interaction with consumers	One-to-many transaction	One-to-one relationship	Many-to-many collaboration

*Comparación, del Marketing 1.0 al Marketing 3.0 (Kotler, 2010, 6)*

## Tendencias

Para entender que forma puede tener el futuro es necesario conocer las tendencias, entender cómo se relacionan con las marcas y cómo consumen las nuevas generaciones.

Una tendencia es una dirección que indica hacia dónde algo está evolucionando o cambiando. Existen mega tendencias<sup>2</sup>, fuerzas de desarrollo macroeconómico globales y sostenidas que impactarán a los negocios, la economía, la sociedad y la vida de las personas. Estas son:

1. De la conectividad de los usuarios a la conectividad de las cosas: a) en el hogar, varios aparatos conectados con un único control remoto, b) en las personas, algunos aparatos táctiles conectados y c) en las cosas, ciudades inteligentes y conectadas<sup>3</sup>
2. Cloud Computing: un grupo de computadoras, memorias, recursos, aplicaciones o ambientes operativos con infinita escalabilidad, entregado como un servicio sobre una red.
3. Urbanizaciones: Mega ciudades, mega regiones y mega corredores.

<sup>2</sup> Frost and Sullivan. Megatrends. Consultado: 02/2014. En <http://frost-apac.com/download/megatrends.pdf>

<sup>3</sup> McKinsey & Company. The Internet of things. Marzo 2010 Consultado: 20/4/2014. En: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_internet\\_of\\_things](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_internet_of_things)

4. Vehículos eléctricos.
5. Redes eléctricas inteligentes.
6. Nuevos modelos de negocios:
  - i. Personalización: el desafío es crear un sentido de personalización y lograr a la vez que se mantengan los costos bajos para lograr precios razonables. A modo de ejemplo, Amazon.com brinda una experiencia personalizada a la vez que aprende sobre los intereses de los consumidores y se adapta. Esto no solo se debe reflejar en la experiencia de compra sino en todo el desarrollo, la entrega, el consumo del producto o servicio. Apalancado en internet, el negocio de ladrillo tradicional podrá ofrecer una experiencia muy personalizada.
  - ii. Cocreación: se trata de la innovación abierta. Las empresas entregan plataformas para colaborar, comunicar, desarrollar y se apalancan en las ideas de su ecosistema. Desarrollar estas capacidades en la organización es cada vez más relevante.
  - iii. Ser global: la competencia y los recursos son globales. Las escalas son más interesantes y aquellos que cambian las reglas no vienen ni de la misma industria ni de los mismos mercados.
  - iv. Pagar por el uso: las empresas se concentraran en sus capacidades centrales volviéndose flexibles y mejorando sus resultados, y lo mismo ocurre con las personas.

Estos cuatro puntos están muy interrelacionados, las empresas entregarán ofertas altamente personalizadas que se pagarán por el uso y fueron cocreadas con los consumidores globales.

7. Cambios demográficos: se esperan 7,5 mil millones de personas para el 2020, duplicándose, respecto a hoy la población de edad mayor a los 65 años. Además la generación Y o los millennials constituirán el 33% de la población global para ese mismo año y el 42% de ellos vivirán en Asia. Esta generación tiene otro set de creencias, valores, intereses y estilos de vida.
8. Mayor disponibilidad de satélites comerciales aumentarán innovaciones, niveles de conectividad, fuentes de energía o las materializaciones 3D

9. Tecnologías de laboratorio que pueden cambiar al mundo, a pesar que solo el 15% llegan a otras instancias. Estas son: nanomateriales, circuitos electrónicos flexibles, baterías avanzadas, materiales inteligentes, tecnología fotovoltaica, integración 3D, sistemas autónomos, biotecnología y láser.
10. Seguridad para prevenir guerras cibernéticas.
11. Trenes de altísima velocidad para conectar mega ciudades.
12. La era del bienestar, las poblaciones adultas serán tan grandes que los gastos de salud serán hasta el 30% del PBI de algunas economías por lo que la prevención y la predicción se vuelven tendencia.

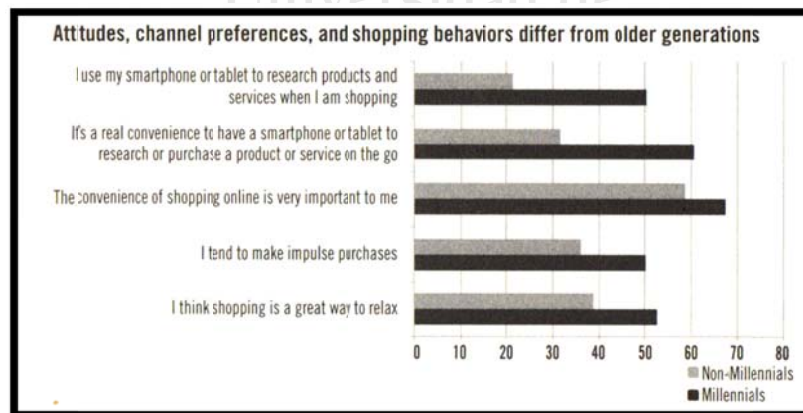
En términos de consumo, las tendencias más importantes son:

1. Localismo, frente a marcas mundiales impersonales los consumidores volverán a sentir amor por lo local.
2. Eco ciudadanía, el deber ser ecológico y el impacto que el accionar de las sociedades contemporáneas tienen sobre el medio ambiente.
3. Personalización, los consumidores demandan un alto grado de exclusividad para sus productos y servicios. Existe una búsqueda por lo único, adaptado a las necesidades de cada uno.
4. Instantaneidad, la lógica de internet -lo instantáneo- y de acceso inmediato invade la vida personal.
5. Redefinir el valor: ante la sofisticación de los productos que pueden terminar resultando agobiantes, el reencuentro con lo simple tiene nuevas posibilidades. Se requiere mayor eficiencia, son tiempos en los que el consumidor debe enfrentarse a una oferta creciente de productos, servicios e información. Sin embargo esta oferta puede generar confusión y se requiere simplificar.
6. Influenciadores: los adelantos tecnológicos le han facilitado a los consumidores más que nunca tener influencia entre ellos y crear tendencias, todos somos influenciadores. Presumers, custowners, crowdshaping: pasar del consumo pasivo a crear, invertir en las marcas, influenciar a otros.
7. Seguridad y protección de los datos y las informaciones personales.

## Los millennials

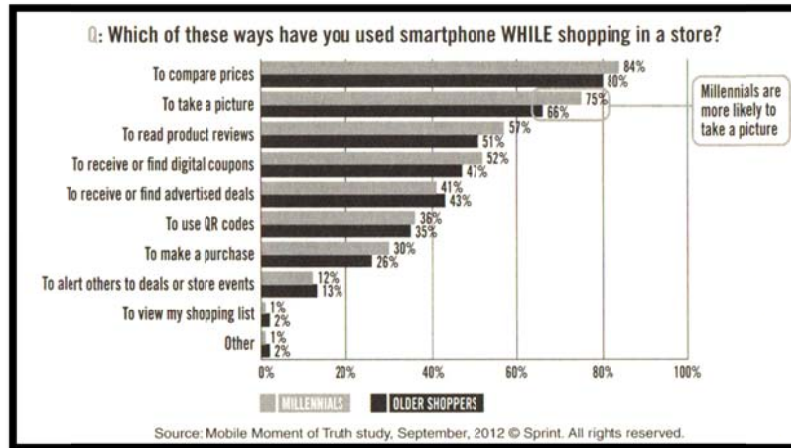
Describimos a los millennials como la generación nacida entre 1977 y 1995, unas 80 millones de personas en Estados Unidos. Esto es un 25% de la población, una generación más grande que los Baby boomers (1946-1964) y tres veces la generación X (1965-1976). Los millennials son en términos de consumo la generación más importante de la historia por su tamaño, poder de compra e influencia. Esta generación fue estudiada por el Boston Consulting Group y Service Management Group a través de un panel online de 4259 casos durante 2011 y 2012.<sup>4</sup> Los principales hallazgos sobre este segmento se resumen a continuación:

- Quieren ser parte: ser incluidos como socios en las marcas que aman.
- Altamente influenciados por sus pares, consultan para tomar decisiones.
- Tienen más amigos y redes para compartir ideas y recibir retroalimentación
- Son nativos digitales, su forma de pensar está instalada en la cultura popular.
- Es 2,5 veces más probable que un millennial adopte la última tecnología.
- Utilizan los dispositivos móviles para mejorar la compra en los salones.
- Ven menos TV y lo hacen en otros momentos y en otros dispositivos.
- Son consumidores y productores de contenido, son pro-sumidores.



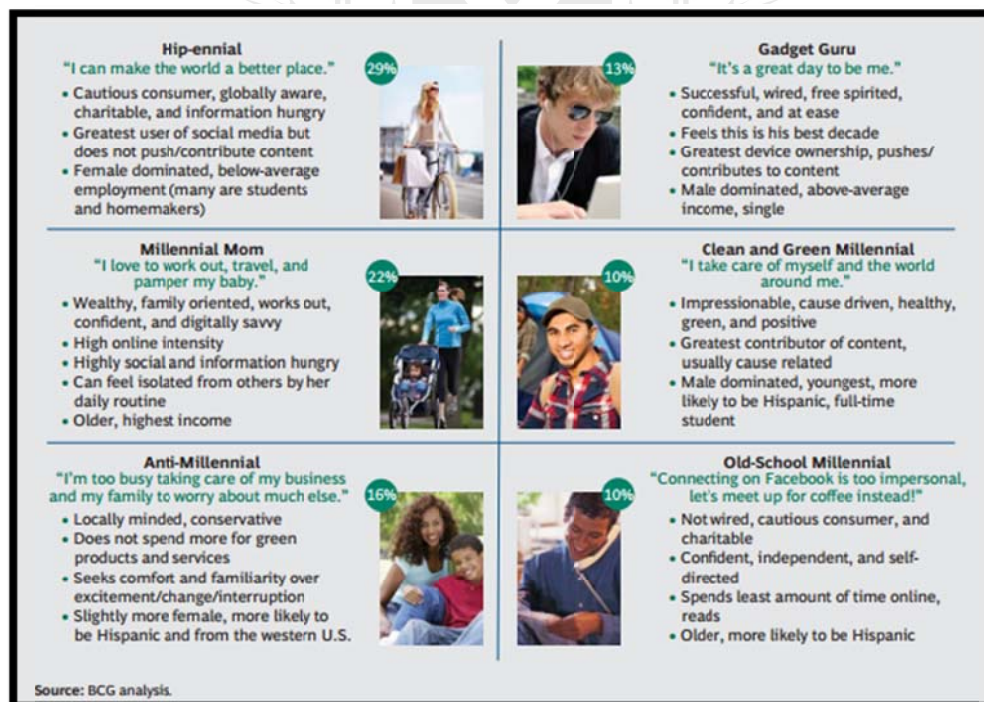
*Cómo compran los millennials. (Fromm, 2013, 111)*

<sup>4</sup> Fromm, Jeff y Garton, Christie. 2013. Marketing to millennials. Reach the largest and most influential generation of consumers ever. Estados Unidos: American Management Association.



Uso del teléfono en las tiendas (Fromm, 2013, 65)

Aquellos que no pertenecen a esta generación la consideran homogénea pero ellos no se perciben de la misma forma, hay seis segmentos.<sup>5</sup>



The millennial consumer (BCG, 2012, 8)

<sup>5</sup> BCG. The millennial consumer. Abril 2012. Consultado 20/4/2014. En: [http://www.brandchannel.com/images/papers/536\\_BCG\\_The\\_Millennial\\_Consumer\\_Apr\\_2012%20\(3\)\\_tcm80-103894.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/536_BCG_The_Millennial_Consumer_Apr_2012%20(3)_tcm80-103894.pdf)

Esta generación espera participar en la toma de decisiones de las empresas y aunque esto es reconocido por las últimas, la implementación siempre es one-off en lugar de una construcción de relación de largo plazo lo que sería más apropiado dado el contexto descrito anteriormente.

En la economía actual, las relaciones entre las marcas y los consumidores se plantean de una forma distinta:

Modelo antiguo	Nuevo modelo
Interrupción	Compromiso
Reacción	Interacción
Heavy users	Participantes
Grandes promesas	Gestos personalizados
Consumidores pasivos	Cocreadores activos

*La economía de la participación (Fromm, 2013,10)*

El compromiso se logra a partir del contenido, el mejor contenido es aquel que impulsa la acción. La interacción se refiere a lograr un compromiso a lo largo del tiempo, que sea fluido y continuo, la mayor expresión se logra en las comunidades. Las interacciones son personales, no hay espacio para mensajes masivos. Ya existen conversaciones de las marcas que se apalancan en ellas dan un sentido de pertenencia y orgullo que convierte a los consumidores en voceros de las marcas.

En relación a las actitudes de compra, tanto para la recolección de información como para la decisión de compra se confía en contenido generado por otros consumidores (user-generated content, UGC) o el feedback que se recibe en las redes sociales, una suerte de crowdsourcing que impacta en la forma de compra. Así, los millennials redefinen lo que es ser un experto, tienen redes sociales más amplias y más plataformas para elegir.

Dar y recibir consejos reporta un estímulo psicológico positivo, la forma que los millennials se ven a sí mismos es como una celebridad, por eso pasan horas perfeccionando sus perfiles en las redes sociales y como son propensos a compartir sus compras están dispuestos a pagar más por un producto consistente con la imagen que quieren mostrar.

Tienen un mayor sentido de la aventura y diversión que definen de una forma amplia y variada, esto hace que estén más dispuestos a probar nuevas experiencias, probar algo nuevo vale la pena el riesgo, el riesgo confiere un sentido de aventura. El riesgo baja gracias a la posibilidad de consulta instantánea con los pares. A la vez que el sentido de aventura se logra probando nuevas marcas.

En paralelo, esta generación es muy sensible al precio porque cuenta con información perfecta. El precio es el factor de compra más importante, no solo influye en la marca sino también en el lugar de compra. Además, los cupones de descuento y los programas de lealtad son muy significativos en la ecuación de valor.

El programa de lealtad es el incentivo más importante para compartir información con las empresas. El programa debe ser gratuito, con premios que se pueden obtener rápidamente y hacerse miembro debe ser muy fácil.

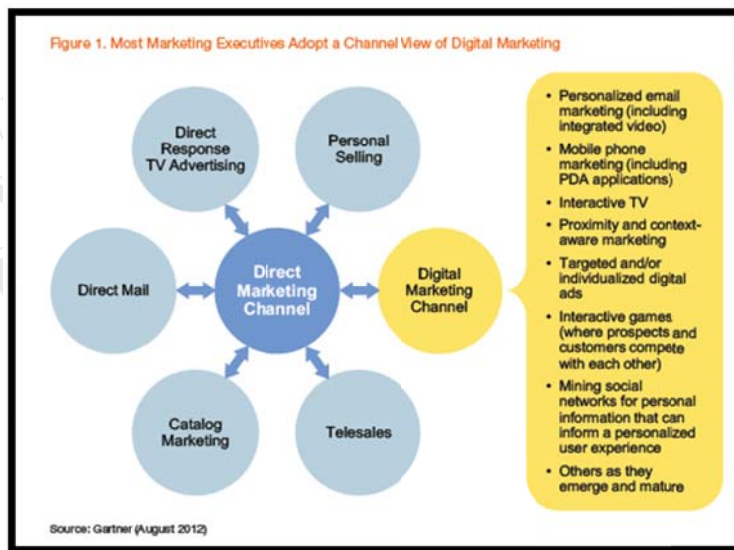
### **Consumer engagement.**

El idioma español aún no describe la expresión de una forma correcta, por lo que el nombre en inglés o las siglas CE serán utilizadas en este trabajo. Hay unas 4.000 respuestas a la definición de CE en el buscador Google y la provista por Wikipedia es simple y define con mucha claridad el concepto: *"Engagement marketing, sometimes called "experiential marketing," "event marketing", "live marketing" or "participation marketing," is a marketing strategy that directly engages consumers and invites and encourages consumers to participate in the evolution of a brand. Rather than looking at consumers as passive receivers of messages, engagement marketers believe that consumers should be actively involved in the production and co-creation of marketing programs, developing a relationship with the brand. Consumer Engagement is the ultimate point in which a brand and a consumer connect in order to offer a true experience related to the brand's core values. It is a long term connection that must be enhanced over time...Engagement Marketing is a very broad term, and purposefully so. At its heart, is the insight that human beings are highly social animals, and have an innate need to communicate and interact.*

Therefore, any engagement marketing initiative must allow for two-way flows of information and communication. We believe, people embrace what they create ... This is described as Psychological Self-Determination the ability to exert control over the most important aspects of one's life, especially personal identity ... Going further Engagement Marketing is premised upon: transparency - interactivity - immediacy - facilitation - engagement - co-creation - collaboration - experience and trust, these words define the migration from mass media to social media.”<sup>6</sup> Para prevenir cualquier confusión, es importante destacar que, CE se dirige a los consumidores, no a los clientes. CE no es CRM ni es social CRM. No es un manejo de campañas multicanal.

No es e-mail marketing y tampoco es “estar en redes sociales”.

Con seguridad no es un software y no es un canal adicional, como se puede ver en el cuadro. (Gartner, 2012)<sup>7</sup>



CE, como los consumidores, no distingue lo analógico de lo digital, ni el tiempo o el espacio. CE es post digital, es la integración de ambos mundos. CE se refiere a una estrategia que aprende de los consumidores de una marca con cada interacción, analizando y generando insights accionables a partir de la información capturada para interactuar en forma masiva pero personalizada con la oferta, actividad o mensaje apropiado.

<sup>6</sup> Wikipedia. Consumer engagement. Consultado: 20/4/2014. En: [http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer\\_Engagement](http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_Engagement)

<sup>7</sup> Gartner for Marketing Leaders. Use Digital Marketing to Differentiate Yourself from Competitors. 2012. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.europe.gartner.com/imagesrv/digital-marketing/pdfs/Use-Digital-Marketing-to-Differentiate-Yourself-From-Competitors.pdf> Pag.3



Según Accenture es la relevancia lo que hace a la diferencia, lo llaman el factor R: *“The R Factor is consumer relevance AT SCALE. It is the ability to consistently unleash relevant experiences across all channels (digital, social, mobile, traditional and in-person), consumer intent segments and geographies. Doing this means cost-effectively scaling every essential function—channels, actionable data insights, segmented content, enabling technologies and more—while continually monitoring performance in real time and rapidly responding to new consumer insights ... It is about using the economy and flexibility of scale to make relevance affordable and effective at every moment of truth, every time. It means that less is often more—smartly putting data and technology to work to ensure that each campaign precisely targets the right visitors and each experience is directly relevant to each target’s intent ... It touches and enables all aspects of consumer interactions and enterprise activities—and marketing organizations must evolve to lead the charge to change.”*<sup>8</sup>

La tecnología se incorpora durante todo el ciclo de relacionamiento desde que se dispara alguna necesidad, se busca información, se compra, recibe, recomienda, consulta y no todo necesariamente en este orden ni tampoco en forma individual.



Es la complejidad de los múltiples puntos de contacto ya sea aquellos bajo control de la propia marca y los otros fuera de su control lo que dificulta el desarrollo de una experiencia consistente, lo que se llama una experiencia 360.

La experiencia 360 de cuya consistencia depende el CE (o, en términos de Kotler, la trinidad de las 3i) tiene múltiples puntos de contacto. Los definimos en función del tiempo y del espacio. En función del tiempo existen tres momentos, el previo a la compra, en el momento de la compra y posterior a la compra y en

<sup>8</sup> Accenture. Got the R factor? Driving Breakthrough performance in the Era of Relevance. 2012. Consultado: 20/4/2014) En <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Relevance-At-Scale-POV-WEB-5April.pdf#zoom=50>.

función del espacio existen tres lugares: el mundo físico, el mundo virtual y el mundo virtual dentro del físico.

Esta es, sin duda, una descripción simplificada de la travesía del consumidor entre awareness, consideración, exploración, compra, retención. Lo importante aquí es, primero, saber que cada uno de los momentos de verdad definen la experiencia del consumidor y generan un cliente feliz o uno que en el mejor de los casos solamente deja de ser cliente y, segundo, que conocer en profundidad la experiencia permite mejorar y hacer la diferencia.

CE no es customer experience, el engagement se logra si la experiencia con la marca a través de cualquier interacción mantiene la promesa de esa marca. Esto pone en evidencia que CE excede como nunca antes el rol del responsable de marketing.

Las interacciones se sostienen en la cadena de valor de la empresa y eso resulta en una experiencia única y distinta para cada marca y lo que queda en evidencia es que los procesos deben adecuarse para garantizar la experiencia. La calidad de los procesos determina la calidad de los impactos y es la calidad de estos impactos la que va a determinar la experiencia. Finalmente, es la experiencia en cada touchpoint la que determinará el nivel de consumer engagement.

## **La revolución de los roles**

En Octubre de 2012, Gartner Symposium/IT Expo la firma líder en investigación de mercado y consultoría en tecnologías de información declaró: *“Organizations are digitizing segments of business, such as moving marketing spend from analog to digital, or digitizing the research and development budget. Secondly, organizations are digitizing how they service their clients, in order to drive higher client retention. Thirdly, they are turning digitization into new revenue streams. Gartner analysts said this is resulting in every budget becoming an IT budget...To address these changes; organizations will create the role of a Chief Digital Officer as part of the business unit leadership, which will become a new seat at the executive table. Gartner predicts that by 2015, 25*

*percent of organizations will have a Chief Digital Officer.*<sup>9</sup> Esta cita pone en evidencia que en la actualidad todo negocio es un negocio digital y por ende que todo presupuesto es un presupuesto de IT. En consecuencia, o bien los CMOs y CIOs trabajan en conjunto o la figura del CDO actuará de puente entre ambos.

Según un estudio de Accenture<sup>10</sup> existe un mutuo desdén entre los CMO y CIO, sumado a esto existen percepciones diferentes sobre cuán preparadas están las organizaciones para enfrentar los desafíos, y también hay prioridades distintas en las tareas. Solo 1 de 10 ejecutivos del estudio reconocen que la colaboración es adecuada.

Para el 2017 se espera que los CMOs gasten más presupuesto en IT que los CIOs, lo que es alarmante porque los CMOs consideran que su principal debilidad es su conocimiento del mundo digital.

Según Chan Suh<sup>11</sup>, especialista en el tema, la ventaja de los CDOs versus los CIOs es que no están preocupados por los softwares o las tácticas de trabajo de los datos sino más bien que aportes los datos brindan y cómo estos son utilizados. La ventaja sobre los CMOs es que los CDOs se perfilan como concedores de la experiencia completa porque cada touchpoint tiene una contrapartida digital. Y esto incluye la información previa a la compra, la compra, la entrega y todos los servicios asociados. Por ahora, estos perfiles hacen de liaison entre marketing e IT aunque son difíciles de conseguir porque se requieren conocimientos de ambos mundos pero especialmente un foco muy fuerte en los negocios.

El rol del CDO está asociado a la expectativa de crecimiento de las compañías y está en evolución. Si el CDO se transforma en Chief Customer Experience Officer o CMO 2.0 está fuera de la discusión. Lo importante es cómo estas iniciativas se traducen en una estrategia de consumer engagement.

---

<sup>9</sup> Gartner Symposium IT Expo. Gartner says every budget is becoming an IT budget. 2012. Consultado: 20/4/2014 En: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2208015>

<sup>10</sup> Accenture. The CMO-CIO Disconnect: Bridging the Gap to Seize the Digital Opportunity to Improve Customer Experience -- Full Text. Consultado: 20/4/2014 En: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-cmo-cio-customer-experience.aspx>

<sup>11</sup> Wired. Is 2014 the Year of the Chief Digital Officer? 31 de Enero 2014. Consultado: 20/4/2014. En: <http://insights.wired.com/profiles/blogs/is-2014-the-year-of-the-cdo#axzz2uBRrckIU>

# Caso Sephora

## Introducción al caso.

### Breve historia de la empresa

En 1969 Dominique Mandonnaud creó Shop 8 en Limage, Francia. Shop 8 era una perfumería diferente a las que existían en el mundo en ese momento: en ella los consumidores podían tocar, oler y probar los productos. Esto fue considerado revolucionario porque en ninguna otra tienda el consumidor podía vivir una experiencia semejante. En 1979 el concepto resultaba exitoso y se abrieron 12 tiendas más en Francia. En 1993, Mandonnaud adquirió Sephora con 38 tiendas en el mismo país. Hasta ese momento Sephora pertenecía a Boots UK, una cadena de Farmacia y Perfumería. Con la adquisición, las tiendas Shop 8 cambiaron su nombre a Sephora pero mantenían en mismo concepto de prueba de producto que era su diferencial.

En 1995 Sephora lanzó su propia línea de productos de marca propia y en 1996 abrió la primera tienda en Champs Elysées transformándose en la perfumería más grande del mundo y con más visitas que la Torre Eiffel.

En 1997, el grupo LVMH compra Sephora y en 1998 comienza la expansión Internacional. En la actualidad Sephora tiene presencia en 30 países con 1800 tiendas y 27.000 empleados.

El grupo LVMH se creó en 1987 en París como resultado de la fusión entre Louis Viutton, la empresa de equipajes, y Moett Hennessy, empresa líder en la producción de champagne y coñac, transformándose en el líder de la industria del lujo. Los negocios del grupo son bebidas alcohólicas, moda y cuero, perfumes y cosmética, relojes y joyas y retail selectivo. Desde la fusión, LVMH acumuló el portfolio de marcas de lujo más importante del mundo. En 1997 cuando el grupo adquirió Sephora y Duty Free Shoppers, la división se transformó en la principal actividad del grupo de ese año con 30% de las

ventas<sup>12</sup>. En 2013, la unidad de negocio retail sigue siendo de las más importantes y US el principal mercado. Selective Retailing tiene el principal crecimiento sostenido en ventas en los últimos tres años alcanzado en 2013 los 9 millones de euros y se acerca en facturación al principal negocio del grupo (fashion and leather goods),<sup>13</sup> En términos de ganancias la unidad selective retailing es la tercera más importante con 900 millones de euros en 2013.

Sephora es la principal cadena dentro de la unidad de negocio de selective retailing y Estados Unidos el principal mercado con el 33%, seguido por la Región Asiática con otro 33% y Francia con el 15% de las ventas. Vamos a concentrar el estudio en Estados Unidos por ser el principal mercado de Sephora. (Apéndice A)

### **Descripción del negocio.**

Sephora es el principal retail de fragancias y cosméticos del mundo y comercializa productos de belleza, cosmética, perfumería y accesorios para mujeres, aunque recientemente ha incorporado una sección de hombres. Maneja un amplio portfolio de marcas: marcas de lujo, marcas accesibles, marcas nuevas y marcas de nicho, algunas pertenecen al grupo LVMH y otras a grupos competidores, la cadena ofrece al menos unas 100 marcas. Estas marcas tienen diferentes posicionamientos y apuntan a diferentes segmentos y por eso los niveles de precio varían en forma considerable.

En Estados Unidos, Sephora inició sus operaciones en 1998, con la primera tienda en New York. En 1999, lanzó Sephora.com, transformando a Sephora en uno de los pocos retailers con presencia online. Hoy Sephora.com es la tienda más importante en facturación en Estados Unidos de las 300 tiendas propias que Sephora posee en ese país. (Apéndice B)

---

<sup>12</sup> Antoni, Federico. 2004. LVMH: The Challenge of Strategic Integration. Stanford Graduate School of Business. SM-123

<sup>13</sup> LVMH. Key figures by business group. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Key%20figures/Chiffres\\_cles\\_activites\\_2013\\_VA.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Key%20figures/Chiffres_cles_activites_2013_VA.pdf)

En el año 2006, Sephora amplió su base de tiendas en un acuerdo con JCPenney. JCPenney es una de las principales tiendas de departamentos con más de 1000 sucursales en todo el país y Sephora ha abierto pequeñas tiendas de 180 m<sup>2</sup> dentro de la superficie de 375 tiendas de JCPenney. Las tiendas propias de Sephora tienen, en promedio 500 m<sup>2</sup> y tienen un mejor ratio de ventas por metro cuadrado que las tiendas dentro de JCPenney.

La oferta de productos tiene unos 17.000 SKUS, divididos en categorías como maquillaje, cuidado de la piel, fragancias, baño y cuerpo, uñas, cabello, sets de obsequios, productos para hombres, herramienta de belleza. En promedio, cada tienda física tiene 7.000 códigos y la tienda online los tiene todos.

Las tiendas se ubican en las principales ciudades en zonas de medio y buen poder adquisitivo y la estética que mantienen es consistente adaptándose a la arquitectura del lugar. La decoración en blanco y negro se mantiene en todas ellas así como las zonas especiales dentro las mismas. En la zona de la entrada están los productos más vendidos y el Beauty Studio que ofrece servicio de maquillaje. Luego las góndolas de maquillajes por marca, con las marcas Premium en la zona más cercana a la entrada. Las marcas son exhibidas en su totalidad en una góndola, es decir hay división por marca y no por categoría. Cada una de estas góndolas tiene además dos punteras, en una de ellas se colocan los productos recomendados con exhibición por categoría independientemente de la marca. En el otro extremo, puntera con alguna marca nueva o lanzamiento, por ejemplo ediciones limitadas de maquillajes de la película taquillera del momento. Además, en las punteras (en la parte lateral) hay pequeñas bandejas con demaquillantes, toallas, algodones, alcohol y espejos, todo lo necesario para la prueba del producto individual, es decir, sin requerir que un asesor intervenga en ninguna parte del proceso de prueba de producto. Este es un importante diferencial respecto a la forma tradicional de comercializar este tipo de productos y es algo que diferenció a Sephora desde el inicio del negocio.

Hacia el centro de la tienda se encuentran las góndolas con marcas más accesibles y la marca propia. También hay un stand especial para la belleza de las uñas y otro sector donde se exhiben las herramientas como esponjas,

pinceles y otros. En la parte central están las cajas y en la zona de las filas hay pequeñas exhibiciones para generar compras de impulso. En las cajas se encuentran exhibidos los productos que se entregan de premio por los puntajes obtenidos en el programa de fidelización. En la parte de atrás de la tienda se encuentran los electrodomésticos de belleza, los perfumes ordenados alfabéticamente y la sección masculina. (Apéndice B)

Todos los asesores están vestidos de negro, bien peinados y maquillados y tienen profundo conocimiento de los productos, sus ventajas para cada tipo de piel, la ubicación en la tienda y los productos comparables. Ellos no impulsan ninguna marca sobre otra y su presencia está orientada al servicio al cliente, cualquiera sea la necesidad que se presente.

### **Competencia**

Cuando Sephora ingresó en Estados Unidos el principal competidor eran las tiendas de departamentos. El sector de cosméticos y fragancias era el primero que se visualizaba en ellas, esta disposición continúa en la actualidad. Este era un sector atractor muy importante dado que ningún otro retail comercializaba las marcas de prestigio que las tiendas de departamento poseían. Es más, existía la creencia que ningún otro retail era capaz de vender como estas tiendas los productos más premium.

Cuando Sephora ingresó al mercado las tiendas de departamento contactaron a los principales proveedores para que no comercialicen sus productos en Sephora. Por un tiempo, el grupo Estée Lauder no lo hizo pero el crecimiento de Sephora fue tan grande que el bloqueo no duró mucho tiempo y hoy las tiendas de departamento no tienen ningún tipo de influencia.

Actualmente las tiendas de departamento continúan teniendo un porcentaje amplio de las ventas de estos productos siendo la tienda Macy's el principal competidor. No obstante, las tiendas tienen varias debilidades como menor variedad de marcas o vendedores menos capacitados y, además, estas tiendas performan peor en ventas en públicos jóvenes. Este target elige Sephora por la variedad y modernidad de las marcas, el soporte digital y un servicio al cliente excepcional.

Otro competidor de Sephora es Ulta, una cadena de tiendas con servicios de salón y tienda online pero con una propuesta de valor menos atractiva en términos de marcas y servicios ofrecidos.<sup>14</sup> Finalmente en Octubre 2013, Amazon lanzó su división de lujo transformándose en una amenaza latente, dado que el target de Sephora son mujeres entre los 25 y 35 años.<sup>15</sup> Se estima que Sephora posee en Estados Unidos un 12% de la participación de mercado.

### **Características distintivas de Sephora.**

Existen diferencias entre el modelo tradicional de venta de perfumes y cosméticos y el modelo Sephora, como el lay out, el asesoramiento, el acceso a marcas y productos, el programa de fidelización. Luego, la estrategia digital posicionó a Sephora como uno de los retailers más innovadores del mundo.

#### *Lay out y el asesoramiento.*

Tradicionalmente el modelo de negocio era el de botica, con los productos exhibidos detrás del mostrador y el boticario que ayuda al cliente a escogerlos. Desde sus inicios Sephora revolucionó la industria con una distribución de las tiendas diferente, composición espacial amigable que invita a recorrer el lugar y experimentar los productos al propio ritmo con asesoramiento “a gusto”. Es decir, el asesoramiento es optativo y se adecúa al nivel de necesidad de cada consumidor. Muchas veces el vendedor o asesor impactaba negativamente en el proceso de descubrimiento y compra pero Sephora resolvió exitosamente estas cuestiones.

La mayoría de las mujeres no tiene experiencia con los productos, cuál es el producto ideal para el tipo de piel o para la necesidad puntual, tampoco la mejor forma de aplicar los productos o las herramientas para hacerlo. Las preguntas que pueden surgir alrededor de la compra son sumamente variadas y muchas veces la presencia de un intermediario genera cierta inhibición e incomodidad para realizar prueba de producto y hacer las consultas libremente.

---

<sup>14</sup> Ulta. Consultado: 26/04/2014.En: <http://www.ulta.com/>

<sup>15</sup> Amazon. Luxury Beauty. Consultado: 26/04/2014.En: [http://www.amazon.com/b/ref=sa\\_menu\\_luxury\\_bty?ie=UTF8&node=7175545011](http://www.amazon.com/b/ref=sa_menu_luxury_bty?ie=UTF8&node=7175545011)



La forma en que Sephora dispuso los productos en las tiendas muestra el foco en la experiencia del consumidor. Al eliminar el intermediario y disponer de los productos para su utilización sin restricciones la experiencia se vuelve completa, pero lo más importante es que cada persona crea la experiencia que desea. Es decir, uno puede atravesar las distintas etapas como investigación, prueba y compra solo, o acompañando del asesor, o cualquier combinación de ambas que uno desee. Esto es muy importante porque el poder pasa del vendedor al consumidor de una manera muy fluida y natural. Al permitir las pruebas ilimitadas, se empodera a la mujer de una forma nunca antes vista.

Como se expondrá luego en la venta online se replica este comportamiento: se empodera a las consumidoras dado que pueden conocer la experiencia de otras personas con el producto y dar a conocer la propia experiencia. En la nueva economía el consumidor tiene el poder y Sephora logra este efecto desde sus orígenes en el mundo físico. La lógica digital, a pesar de haber nacido en un mundo analógico es un punto importante para entender el éxito que luego tendría en las siguientes iniciativas.

#### *Mix de productos y las marcas.*

Sephora no sólo cambió la forma en que los cosméticos se exhibían, probaban y vendían sino que acercó distintas marcas a públicos diferentes con distinto poder adquisitivo. La multiplicidad de marcas y productos era atractiva para numerosos segmentos de mujeres de distintos niveles económicos y diferentes niveles de involucramiento con las categorías. Sephora era un “one stop shop” por la amplia variedad, lo que reforzaba la ventaja multitarget.

Es interesante remarcar que la lógica actual de comparación de productos online Sephora la logró antes en el mundo offline. El lay out y la prueba permitía la comparación de productos ilimitada en la tienda. Esto último, sumado a las marcas nuevas, de nicho y la marca propia acercó a los segmentos de consumidoras más jóvenes.

## E-commerce

El sitio web Sephora.com fue lanzando en US en Octubre 1999, siendo uno de los primeros sitios de venta online de retailer tradicionales. El lanzamiento coincidió con la apertura de la tienda del Rockefeller Center de 2.000 mt<sup>2</sup>. La presencia de Sephora en US era corta y estos dos eventos se impulsaron con una campaña creada por DDB llamada "Beauty is how you see it" y una inversión de 25 millones de USD. La campaña tenía una innovadora comunicación con imágenes similares a las del test Rorschach en varios colores. El color es una parte fundamental de la oferta a la vez que la comunicación disruptiva daba cuenta de un concepto distinto. Sephora no quería una publicidad tradicional con mujeres hermosas y Rorschach representaba la interpretación personal de la belleza. En los avisos se podía leer: "Have you ever wondered what other people see? Does it really matter?", "What's so amazing about you is that no one else is.". "Hundreds of skin care lines, an infinite number of cosmetics and your imagination."

La construcción del sitio y la comunicación masiva generaron pérdidas ese año pero en la actualidad Sephora.com tiene más facturación que cualquier tienda física. El sitio de e-commerce fue en principio más básico que la versión actual y fue apoyado por los catálogos de producto de 32 páginas de largo que generaban tráfico a la página, tráfico a las tiendas y órdenes telefónicas.<sup>16</sup> Se realizaban mediciones para determinar qué ventas del sitio web eran generadas por la lectura previa de un catálogo. Los esfuerzos se realizaban en conjunto entre todos los canales para garantizar una experiencia única y personalizada y esto requería poder hacer un seguimiento del stock y de las órdenes, integrando todos los sistemas back office.

El sitio web de Sephora [www.sephora.com](http://www.sephora.com) tiene un menú superior principal con las categorías principales: maquillaje, cuidado de la piel, fragancias, baño y cuerpo, uñas, pelo, herramientas y cepillos, hombres, obsequios, liquidación, marcas y dos secciones más: Advice e Inspire Me. (Apéndice C)

---

<sup>16</sup> Multichannel Merchant. Sephora catalog looking good. 2001. Consultado: 26/04/2014. En: <http://multichannelmerchant.com/news/sephora-catalog-looking-good-01062001/>

Cada categoría se abre en subcategorías con una lógica muy específica de forma tal de encontrar rápidamente lo que se está buscando. Además de estas subcategorías están las opciones “quicklinks” y “trending today”

La búsqueda es muy amigable porque uno puede hacerla por el nombre o código del producto en el acceso rápido o a través del menú principal descripto. En Septiembre 2008 se hizo disponible una funcionalidad en el sitio para dejar comentarios y críticas sobre los productos, y a pesar de la preocupación interna por las críticas que pudieran ser negativas se descubrió que la mayoría de las personas se conectaba para enaltecer los productos en lugar criticarlos. Esta funcionalidad fue efectiva dado que mejoró la capacidad del sitio para migrar a los ojeadores a compradores, dar confianza sobre los productos y reducir las consultas al call center. A las 24 horas después de lanzado se contaban con 32.000 comentarios. Dos años después, los comentarios llegaban al millón con un puntaje promedio de 4,2 a los productos, en una escala de 1 a 5. Algunos productos tenían miles de comentarios y aún así los clientes seguían comentando.

Luego de la actualización del sitio de 2012, todos los productos fueron clasificados con más de 100 filtros para poder hallar el producto específico y tener una amplia variedad de productos que cubra la misma búsqueda. Esto, además, facilita mucho la comparación de los productos en la tienda online.

Por ejemplo, un “corrector” se encuentra en la categoría maquillaje, subcategoría maquillaje para la cara y producto corrector. Una vez que arroja todos los resultados, a la derecha es posible filtrar por: marca, tipo de cobertura, tipo de terminación, formulación, ingredientes, tipo de piel, protección solar, precio. Este nivel de completud en la determinación de las características de producto disminuye la incertidumbre que puede generar la compra porque de hecho la cantidad de atributos que considera es mucho mayor que la que pueda tener en cuenta una persona en su proceso decisorio.

Además, cada producto tiene la posibilidad de compartirse en forma directa en las redes facebook, pinterest, google+ y twitter, a veces tiene videos y cuenta con los comentarios y evaluaciones de las usuarias del mismo. Las evaluaciones pueden ordenarse, por ejemplo si se quieren ver las negativas o

pueden filtrarse por la necesidad específica que suscita la duda o bien por tipo de piel de la persona que está haciendo el comentario, lo que hace sumamente útil su contenido. Además de las evaluaciones, hay una sección de preguntas y respuestas del producto, información sobre la fórmula y cómo se usa. También es posible ubicarlo en la tienda física o sumarlo al carrito de compra o de favoritos. La experiencia de compra online da toda la información que se puede requerir y si no está, solo es cuestión de consultarlo en Beauty Talk.

El sitio web también da acceso a la cuenta personal y desde allí se puede revisar el estado de las ordenes, el historial de pedidos, las formas de pago, las suscripciones, el carrito de compras, el carrito de ideas de compras, el puntaje del programa de fidelización, el status de la membresía, los premios disponibles y hay recomendaciones personalizadas.

Finalmente, el sitio tiene un localizador de tiendas por código postal y se puede observar claramente qué eventos ocurren en cada tienda, qué servicios están disponibles e incluso el stock de productos. Los servicios son clases de belleza, servicios de belleza o maquillaje o la tecnología para utilizar Color IQ.

### **Advice: Beauty Talk**

En la sección Advice, se encuentra el programa Beauty Talk creado en septiembre 2010 y renovado en diciembre de 2012. Beauty Talk es una comunidad online donde uno puede compartir experiencias, pedir un consejo, hacer consultas o conectarse con otras personas con un interés común. Los temas son clasificados por el usuario dentro de una lista de temas predefinidos y son contestados por el resto de las usuarias y los profesionales de Sephora.<sup>17</sup>

Hay más de 400.000 conversaciones ordenadas por tema y se pueden ver cuáles fueron las conversaciones más importantes en términos de respuesta recibida o agrado. Incluso uno puede suscribirse a determinada conversación para recibir las novedades de la misma. (Apéndice D)

---

<sup>17</sup> Sephora. Beauty Talk Guidelines. Consultado: 26/04/2014. En: <http://community.sephora.com/t5/Welcome-Getting-Started/BeautyTalk-Guidelines/td-p/21>

Las usuarias pueden cambiar su avatar, compartir fotos, enviarse mensajes en privado, hacer y contestar preguntas. También pueden crear una lista de amigos y modificar el estado de conexión, hay unos 2.000 usuarios online.

Las políticas de uso del sitio impiden la publicidad y son también muy claras en cuanto a las reglas, el lenguaje y el tono.

### **Inspire Me: Sephora TV, Sephora Glossy, The Beauty Board.**

En esta sección hay contenidos similares de YouTube, Tumblr y Pinterest pero con más valor agregado que en la red social. Por ejemplo, Sephora TV tiene los videos que se encuentran en el canal de YouTube. Los mismos están mejor ordenados con una clasificación específica y más amigable para los usuarios que el canal de YouTube. The Sephora Glossy es un blog, que tiene una réplica en Tumblr mientras que The Beauty Board es como un tablero al estilo de Pinterest pero con una plataforma de s-commerce. (Apéndice E)

### **Divisiones funcionales.**

El equipo de marketing de Sephora está dividido en dos grandes áreas con la mitad del presupuesto cada una, Sephora Direct localizada en San Francisco y Marketing Sephora localizada en New York. Ambos equipos trabajan juntos para que las vidrieras de las tiendas y las ventanas de los sitios tengan mensajes consistentes.

Marketing Sephora es responsable por las tiendas, el lay out, los eventos, las campañas publicitarias, las promociones y los catálogos impresos que se envían tres veces por año.

Sephora Direct tiene un equipo de 70 personas responsables del sitio de e-commerce, las redes sociales, el programa de fidelización, la atracción de nuevos clientes y el call center. Julie Bornstein es la responsable de Sephora Direct desde el año 2007 a la actualidad. La inversión más importante hasta ese momento había sido la compra de miles de palabras clave de google Adwords, publicidad en páginas web y el programa de fidelización. Redes

sociales para el 2010 tenía un presupuesto de 1 millón de dólares, un 5% del total de USD 20 millones y fue creciendo en los años siguientes.

### **Beauty Insider program**

Este programa de fidelización se creó en el año 2007 con el objetivo de saber más de los clientes. El programa consiste en premiar a las consumidoras de Sephora a través de muestras o servicios gratis, dar acceso a productos previo su lanzamiento, eventos exclusivos, obsequios de cumpleaños. Pertenecer al programa es gratuito y abierto al público en general. El puntaje se suma a medida que se realizan compras, cada dólar gastado vale un punto y según la cantidad de puntos en el año se obtienen distintos tipos de membresías. Para participar se requiere una compra, un correo electrónico y la fecha de cumpleaños. La mayoría de estos programas se hacía en torno a descuentos pero este se creó en torno a beneficios. Para el 2010 el programa tenía 15 millones de inscriptos, 9 millones de miembros activos (que compraron en los últimos 12 meses) y el 80% de las ventas venían de estos clientes.

La membresía básica se llama “Beauty Insider” y permite obtener clases de belleza, regalo de cumpleaños, y algún pre lanzamiento. Para pertenecer a este segmento el gasto anual en Sephora está entre USD 1 y 349. El siguiente escalón es “Very important Beauty Insider” o VIB para aquellos consumidores que destinan en un año calendario entre USD 350 y 1000 en compras. Todos aquellos consumos superiores a \$1000 califican para VIB Rouge y reciben los beneficios más exclusivos como eventos privados con celebridades, envíos gratis, servicios gratuitos en Sephora Beauty Studio y Beauty Concierge.<sup>18</sup>

### **La tecnología al servicio de los consumidores: Color IQ**

Uno de los peores fantasmas del maquillaje es no encontrar el color adecuado de base, al agregar las variantes de producto la elección se convierte en una

---

<sup>18</sup> GCI. Sephora revamps its loyalty program. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.gcimagazine.com/business/marketing/Sephora-Revamps-Its-Loyalty-Program-217609871.html>  
Sephora. Beauty Insider, Rouge. Consultado: 26/04/2014. En: [Sephora.com/Rouge](http://Sephora.com/Rouge)

misión imposible. Esta es una problemática que comenzó a resolverse con la prueba de los productos en la piel pero aún así la solución no era completa porque dependía de las condiciones de luz, del momento de la prueba y también de la ayuda y conocimiento de los asesores. En Julio 2012 y con una alianza con la empresa Pantone, Sephora lanzó Sephora + Pantone Color IQ lo que permite acabar en forma definitiva con esta problemática. (Apéndice I)

En las tiendas, a través de un dispositivo del tamaño de un Smartphone con conexión wireless, un profesional toma algunas fotos del rostro y así es posible obtener el código exacto del color de la piel y recibirlo por correo electrónico. Luego, ese código sumado a la elección de preferencia sobre tono y tipo de producto devuelve un rango de productos óptimo para cada persona.<sup>19</sup> Hay más de 100 códigos y los productos entre los que busca son más de 1.500 lo que da cuenta la complejidad de resolver la necesidad sin la ayuda tecnológica. Además, en el sitio web cargando el producto y color que uno utiliza es posible obtener un listado de productos similares. *“Around 10-20 results typically show up, and customers can then narrow down foundations by their preferences... And for a client to navigate through all the shades in our store is a huge task. Color IQ gives you a precision on your skin tone — a universal code — instead of digging through all the formulas.”*<sup>20</sup>

## **Sephora en Redes Sociales**

### **Sephora en YouTube.**

Sephora está presente en YouTube desde 2007 y lleva subidos 936 videos. Actualmente cuenta con 186.590 suscriptos y sus videos tienen más de 27 millones de vistas lo que da un promedio de 28.000 vistas por video. Los videos

---

<sup>19</sup> Brand channel. Sephora expands digital palette with pantone color-matching technology. 2012. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.brandchannel.com/home/post/2012/07/26/Sephora-Digital-Pantone-072612.aspx>

<sup>20</sup> Time. Sephora and Pantone's New Foundation Matching Solution. 2012. Consultado: 26/04/2014. En: [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2108496\\_2113332\\_2120345,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2108496_2113332_2120345,00.html)

menos vistos tienen unas 6.500 vistas y el video más visto tiene 3.356.142 vistas, 6.150 likes, 4.159 dislikes y 3.399 comentarios.

La mayoría de los videos son tutoriales de diversos temas, luego hay videos de tendencias y nuevos productos. Los videos son producidos por Sephora y por las marcas, identificando quien lo hace en cada caso. Los videos describen los pasos, muestran los productos y en la descripción hay links para comprar los productos. Los tutoriales son muy importantes para complementar los comentarios de los productos. El canal de Youtube<sup>21</sup> está embebido también en la página de e-commerce, en la sección de Inspiración y se llama “Sephora TV”<sup>22</sup> (Apéndice E)

### **Sephora en Facebook.**

Sephora está en facebook desde Junio 2008. Cuenta con 5.745.439 fans y en promedio 50.000 personas “están hablando de esto”. Tiene más de 160 álbumes y 74 videos con contenido diverso en los que se destacan la recomendación de productos, las fotos de los eventos de lanzamiento o inauguraciones y las celebridades. Dentro de las secciones destacadas de su página de Facebook encontramos el localizador de tiendas, la agenda de eventos, un tablero de Pinterest, una sección “Selfie” donde las usuarias dejan sus estilos, otra sección donde se pueden agregar marcos a las fotos y una que agrupa en la misma página todas las alternativas sociales de la marca. (Apéndice G)

Facebook permitió descubrir que los clientes pasaban horas hablando entre ellos y con Sephora y que, algunos clientes estaban tan comprometidos con la belleza que respondían consultas sobre los productos como si fueran parte del staff de Sephora. A estos superusuarios se los reconocía especialmente.

Facebook también es usado para hacer investigación de mercado y promociones que traccionan aumento de fans y ventas al sitio de e-commerce.

<sup>21</sup> Sephora en You Tube. Consultado: 26/04/2014. En: <https://www.youtube.com/user/sephora/featured>

<sup>22</sup> Sephora. Sephora TV. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.sephora.com/sephoratv/?icid2=Top\\_Nav\\_Inspire\\_Me\\_SephoraTV\\_Image](http://www.sephora.com/sephoratv/?icid2=Top_Nav_Inspire_Me_SephoraTV_Image)



Facebook tenía debilidades, primero que no tenía un método de archivo que permitiera guardar y clasificar las conversaciones que allí se sostenían. Segundo que no se podían hacer preguntas embarazosas porque se revelaba la identidad. Tercero, Facebook no permitía el reconocimiento de superusuarios o clientes frecuentes. En 2009 se hizo una encuesta y el 24% de las personas estaban interesadas en conversar en el sitio Sephora.com. Así, Beauty Talk se lanzó en Septiembre 2010, Beauty Talk es una comunidad online que permitía todo lo anterior. Beauty Talk tuvo menos éxito relativo que los reviews en el sitio porque se trataba de una experiencia más compleja y de mayor involucramiento pero aún así hay más de cientos de miles de conversaciones.

### **Sephora en Twitter.**

Sephora tiene presencia en esta red desde el 2009 (@Sephora o <https://twitter.com/Sephora>) Lleva 8.314 tweets, 284.000 personas siguiendo, 1.290.000 seguidores. No hace más de dos o tres tweets por día, casi todos los días. Muchos de ellos cuentan con un soporte de imágenes, pocos tienen algún video. A continuación se detalla los contenidos que además ejemplifican las actividades de la marca.

Podemos dividir a los tweets en los orientados a generar venta y los orientados a construir imagen de marca. Dentro de los tweets para generar venta los más exitosos son los directos donde se ofrece determinado descuento, son los más retweeteados. Otros son aquellos que promocionan productos. En forma menos directa, los tweets que comunican eventos en los locales, muestras gratis con compras mínimas y los premios por puntos del programa de fidelización también tienen como objetivo final la venta. En segundo lugar, hay tweets orientados a posicionar a Sephora como experto, entonces hay tips de belleza (que en su estructura a veces también se orientan a generar venta) y otros tips que generan más viralidad. Los redireccionamientos a los distintos sitios de la marca también colaboran con la construcción de la misma y el contenido está orientado al mismo objetivo. (Apéndice F)

## **Sephora en Pinterest.**

En Abril 2012, Sephora actualizó el sitio web con la posibilidad de que cada producto pueda pinarse/compartirse en Pinterest además de Google+, Facebook, o Twitter. (Apéndice M) Esta red social es una de las más importantes para Sephora. En una entrevista en Agosto 2013 Bridget Dolan, VP of Interactive Media de Sephora se refirió al enfoque de Sephora en Pinterest.<sup>23</sup>

Sephora parte de algunas premisas del mundo offline: “en Sephora la mujer se siente como un niño en una tienda de golosinas” y “la belleza es parte natural de las conversaciones femeninas y esto lleva a la búsqueda de nuevos productos, consejos o simplemente inspiración para lograr un estilo personal”. Sephora genera una experiencia plena y se apodera de la conversación, este es el insight que Sephora buscaba replicar en el mundo online.

Pinterest es una red social que permite tomar las ideas, agruparlas en tableros y compartirlas, el desafío era convertir la pasión que ya existía en una herramienta. Revisando el tráfico del sitio de e-commerce de Sephora se descubrió que la gente compartía su entusiasmo pineando los productos a pesar que ni siquiera estaba disponible el botón para pinar en el sitio web de la empresa, por eso el potencial era muy grande. Al agregar la posibilidad de pinar en el sitio de Sephora, los clientes se sentían más motivados a hacerlo y el crecimiento de pines fue notorio.

Es importante recordar que Sephora ya tenía una presencia en Youtube, Facebook y otras redes pero facilitar la experiencia en Pinterest fue exitoso porque cada red social es distinta y el valor agregado de cada una de ellas para la marca es bien diferente. *“For example, Sephora uses Facebook primarily for customer service, and invests more in Pinterest as a marketing platform focused on inspiration and communication. In other words, they have a specific and clear strategy for each social media platform. The marketing team at Sephora noticed that Pinterest users were saving their favorite beauty products and inspiration into boards, organically driving new referrals to their site. To improve discovery and reach, Sephora implemented initiatives such as direct pinning from product pages, direct pinning from targeted emails, and*

---

<sup>23</sup> Pinterest for Business. You Tube. How Sephora uses Pinterest. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.youtube.com/watch?v=3fwhB6Kkjtq>

*competition campaigns. Their first direct-pin email campaign attracted over 14,000 repins and a 60% growth in Pinterest traffic referrals. Analytics data from their 200,000 followers is now used to determine the content that their customers want. This, coupled with their focus on sharing beauty expertise has resulted in nurturing an audience that spends 15 times more money on Sephora.com on average than their Facebook fans.*<sup>24</sup>

Analizando el comportamiento de los usuarios en Pinterest se descubrió que el comportamiento de pinear está muy relacionado con un momento de contacto con algo que causa agrado pero sin el tiempo suficiente para enfrentarse a una experiencia de compra. Entonces, cualquiera sea la inspiración que algo provoque se puede agrupar en un tablero que uno mismo organiza de forma tal de poder volver a él más tarde. El hecho de volver está asociado a meditar sobre el producto, ver cómo juega con el resto de los elementos en el tablero y compartir con la red de contactos para obtener feedback.

Dada esta conclusión, Sephora incorporó el botón para pinear en forma directa en todas las comunicaciones de la marca, desde los newsletters hasta los productos de la web e incluso agregó pines para aquellos touchpoints que no tienen una experiencia de compra asociada.

Además, Pinterest permite a Sephora seguir conociendo y relacionándose con sus clientes. Por ejemplo, cuando el color del año era el verde esmeralda las propuestas de usos y how to's venían desde Sephora y hacia Sephora. Esto permitía conocer dónde, cómo, cuándo, con qué se aplicaba el color, en qué álbumes se pineaba y así se transformaba en una inspiración de doble vía con poderosos insights sobre el comportamiento del consumidor y las preferencias de productos para seguir innovando.

Pinterest es una herramienta muy potente porque el consumidor es móvil y visual, está junto a sus dispositivos 24/7 entonces el pineo cobra más relevancia. Además, en Pinterest las ideas toman forma visual desde un lugar diferente del tradicional estático o incluso diferente a los videos. El canal de Youtube es clave para mejorar la experiencia a través de los how to's y

---

<sup>24</sup> The Social Media Monthly. Sephora's World Leading Digital Platform. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://thesocialmediamonthly.com/sephoras-world-leading-digital-platform/>

Pinterest es muy funcional para hacer un tipo distinto de how to's o infografías y continuar mejorando la experiencia, ya sea en educación o inspiración.

En Pinterest, y siguiendo con el ideal de empoderar a la mujer y democratizar la belleza Sephora fomenta compartir como lo hacen sus consumidores y festeja junto con ellos los momentos de inspiración. Esta interacción no sólo acerca a la marca sino que además es muy poderosa en términos de reconocer tendencias.

Finalmente, otro de los aprendizajes con Pinterest fue que existe un “shopping mindset” a partir del cual las personas organizan sus listas que van desde la inspiración al “wanna follow, wanna buy, wanna try, interested in”. Los productos que se agregan al tablero propio tienen mayor chance de ser comprados.

### **Sephora en Instagram**

En Instagram la marca tiene presencia desde febrero de 2012 y realiza entre 30 y 40 post por mes con imágenes que refuerzan las campañas vigentes en el resto de las redes. Sephora cuenta con 1.025.058 seguidores y posteo más de 600 imágenes. En marzo 2014 hubo 32 posteos con un promedio 25.700 likes y 245 comentarios. Dos años atrás los likes eran apenas unos mil y los comentarios una decena. El post que fomenta el arte de uñas para hombres recibió más de mil comentarios. (Apéndice H)

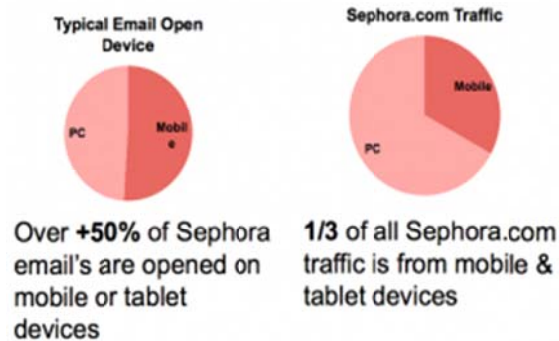
### **Sephora en Tumblr.**

Sephora tiene presencia en esta red desde Julio 2012 y lleva 891 notas. Los productos que se mencionan en el blog tienen imágenes, precios y link al sitio de e-commerce. Además, el mismo contenido está embebido en la web de Sephora, manteniendo su estética, esto es Sephora Glossy en la sección Inspire me. Desde la web de la marca, el blog se estructura así: news, inspiration, how-to, people, video, archive. A la vez, los blogs pueden compartirse en Facebook, Pinterest y Twitter. El contenido editorial provisto refuerza el posicionamiento de expertos en belleza. (Apéndice E)

## M-commerce

En el año 2009 el 25% de los compradores de Sephora había usado su Smartphone en el proceso de compra y para 2010 el número crecía.<sup>25</sup>

*Métricas Sephora Mobile (Mobile Mix)*



En Agosto 2010 se lanzó una versión del sitio optimizado para WAP (protocolo de aplicación inalámbrica). La investigación también mostró que la utilización de iPhone era mayor en mujeres y que más del 70% de las personas que habían accedido al sitio desde un dispositivo móvil, lo hacían desde un dispositivo con iOS. Estos teléfonos además potenciaban otras aplicaciones como la cámara y GPS. Sephora creó una aplicación para los dispositivos de Apple lanzada en Septiembre de 2010.

Esta tenía 12 aéreas principales: tienda, lista de compra, compras anteriores, nuevos productos, producto del día, ofertas, localizador de tiendas, comentarios, registro de regalos, consejo de belleza y programa BI. A la vez, permitía explorar los productos en las tiendas para saber más. Uno de las estrellas de la aplicación era el espejo virtual gracias a la cámara frontal.

El lanzamiento recibió el apoyo de las tiendas, las vidrieras se decoraron con teléfonos gigantes y carcasas eran regaladas por bajar la aplicación. Luego, se optimizó para el iPad pero a pesar que otros Smartphones ya tenían más ventas que el iPhone se decidió mantener la aplicación en una sola plataforma para disminuir la inversión (desarrollo y mantenimiento)

En agosto 2011 un estudio realizado por L2, una empresa de inteligencia de negocios digitales arrojó que el 67% de las marcas relevadas tenía un sitio optimizado para móvil, 45% una aplicación de iPhone y 39% un app para iPad, Sephora tenía las tres. Un segundo estudio de Google afirmaba que en el 2012

<sup>25</sup> Mobile Mixed. Inside The Mobile Strategy of Coca-Cola, Sephora, MillerCoors, Nissan & Jet Blue. Consultado: 26/04/2014. En: <http://mobilemixed.com/inside-the-mobile-strategy-of-coca-cola-sephora-millercoors-nissan-jetblue/>

el 85% de las personas buscaría en un dispositivo y luego compraría en otro. El 45% dejaría ítems en el carrito virtual, 45% se auto enviaría el link.<sup>26</sup>

En otro estudio se destacó que las ventas móviles en 2012 habían crecido un 81% respecto al año anterior. Para diciembre de 2012, el crecimiento versus mismo mes del año anterior fue del 167%, y esto fue impulsado por las Gift Cards, el hecho que pudieran ser electrónicas facilitaba mucho la compra. Además, el crecimiento en el tráfico del sitio de m-commerce fue notorio y alcanzó el 70% del tráfico del sitio web. (m.sephora.com)<sup>27</sup>

Mientras la mayor parte de los retailers se preocupan por el showrooming, las aplicaciones móviles de Sephora tienen más de 2 millones de bajadas y permiten mejorar la experiencia en la tienda gracias a funcionalidades como el escaneo del código, lectura de comentarios, e historial de compra personal.

Actualmente Sephora está colocando en sus locales iPads para mejorar la experiencia de compra y hacer todo lo que permite la aplicación. Las consumidoras podrán escanear un producto para ver qué opinan otras usuarias del mismo, o saber cómo funciona en usuarias con el mismo tipo de piel. También pueden chequear su historial de compra o sus puntos del programa de fidelización. Además está incorporando iPod Touch para los vendedores, para que puedan asesorar en forma más personalizada a los clientes, incluso facturar al estilo Apple Store.

En un estudio sobre la relación entre la tienda física y la virtual se encontró que el “66% of U.S. brand marketers said in-store events are a key way to engage local shoppers, yet just 15% of the brands in the study actually list events in the store locator function of their online sites” Este no es el caso de Sephora que da igual valor a las ventas offline and online. En el último trimestre de 2012 y primero de 2013 Sephora dedicó más de la mitad de sus correos electrónicos a promocionar acciones en tiendas. A la vez, comenzó a mostrar el inventario de

---

<sup>26</sup> Digiday. Inside Sephora's Mobile Strategy. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://digiday.com/brands/inside-sephoras-mobile-strategy/>

<sup>27</sup> Business Insider. Sephora CMO debunks a major stereotype about women and tech. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.businessinsider.com/sephora-cmo-on-women-and-tech-2013-5>

sus tiendas físicas en su sitio.<sup>28</sup> El relanzamiento del sitio web de 2012 busco mejorar la experiencia a través de una gran optimización en el buscador de productos, más contenido y listas de tendencia. Esto, y la colocación de iPads/iPods en tiendas dan cuenta que la experiencia on-off no es excluyente, el canal se vuelve irrelevante, la experiencia se fusiona y es única.

Si bien la entrada al mundo móvil fue tardía los avances de los años posteriores posicionaron a Sephora como uno de los retailers más innovadores.

## **Passbook**

Passbook es una aplicación de Apple lanzada con el sistema operativo iOS6 que almacena tarjetas de fidelización, descuento, cupones, tickets aéreos, entradas. Desde Septiembre 2012, la tarjeta del programa Beauty Insider pudo incorporarse a este app lo que permitió a las usuarias almacenar sus datos y verificar sus puntos, redimirlos, recibir notificaciones sobre los premios, almacenar tarjetas de regalo. Sephora Passbook está linkeado al app de m-commerce, y si bien las consumidoras ya recibían notificaciones por correo electrónico o SMS, el uso del passbook permite una experiencia más personalizada y directa.

A una semana de su lanzamiento, se habían bajado 87.000 apps y actualmente hay más de 600.000 consumidores que registraron sus tarjetas en Passbook. En términos de resultados y como aprendizaje, los usuarios de Sephora Passbook compran dos veces más al año y también gastan dos veces más que el consumidor promedio.<sup>29</sup> Beauty Insider fue el primer programa de membresía en participar de Passbook.

---

<sup>28</sup> Forbes. Chains pay lip service to omnichannel retailing, but Macy's, Urban Outfitters, Sephora are leading the charge. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2013/06/21/chains-pay-lip-service-to-omnichannel-retailing-but-macys-urban-outfitters-sephora-are-leading-the-charge/>

<sup>29</sup> CMO. A digital customer experience case study: Sephora's Supremacy. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.cmo.com/articles/2013/5/28/a\\_digital\\_customer\\_e.html](http://www.cmo.com/articles/2013/5/28/a_digital_customer_e.html)

## **S-commerce**

El 13 de marzo de 2014 Sephora lanzó Beauty Board, una plataforma de compras sociales que permite postear y compartir al estilo Pinterest y comprar los productos que se utilizan en esa imagen directamente desde el sitio de Sephora, o el sitio móvil, la aplicación de iPad, iPod y desde Enero 2014, también desde la aplicación para usuarios de Android.

Analizando el comportamiento del consumidor, las personas compartían sus experiencias y estilos en Instagram y Pinterest, en el blog (Sephora Glossy) y en la comunidad online (Beauty Talk) pero la experiencia no era completa porque no se podían comprar los productos que surgen de estos looks inspiradores en forma directa. En esta iniciativa, además de ser una plataforma social, cuando se suben los looks se debe describir de forma tal de que luego sea fácil de encontrar en el motor de búsqueda y además colocar los productos que fueron utilizados. De esta forma, debajo de cada look se puede comprar el producto con solo un click. Usando la información personal del sitio, nombre y correo, se puede generar el usuario de Beauty Board para comenzar la compra social. La plataforma está disponible tanto para desktop como para móvil.

Las principales ventajas son los filtros, los tags, la colaboración con imágenes de otras redes y el tag de "to Love" para ver las fotos luego. En cuanto a los filtros, están basados en intereses para poder hallar diferentes propuestas en relación a un mismo tema y también puede filtrarse por los más nuevos o populares.

Los usuarios son el equipo de profesionales de Sephora, las marcas pero sobretodo los consumidores. Las selfies se vuelven la mejor forma de mostrar los productos que se usan y se recomiendan. Esta plataforma conecta a las otras y provee una experiencia de compras informada, conectada y social, suma las ventajas de todas las anteriores e integra las distintas aristas que se exploran en las diferentes redes mejorando la experiencia del consumidor y lo acerca a la compra.



## **Próximas iniciativas.**

El 30% de los consumidores de Sephora van a comprar online en las tiendas. Sephora está preparado para esto gracias a las plataformas disponibles, su contenido y la capacitación de sus empleados y aún así está colocando dispositivos en las tiendas para seguir mejorando la experiencia.

En una entrevista en Enero de este año J. Marcus destacó que el próximo paso de Sephora es tomar ventaja de los servicios basados en localización como iBeacon<sup>30</sup> que funcionan a través de una señal bluetooth. Según Wikipedia, “one potential application is a location-aware, context-aware, pervasive small wireless sensor beacon that could pinpoint users' location in a store: iBeacons could send notifications of items nearby that are on sale or items customers may be looking for, and it could enable payments at the point of sale where customers don't need to remove their wallets or cards to make payments... Apple for an iBeacons Restaurant Ordering & Reservation System: The application covers a unique system whereby a user of an iOS device could be presented not only with options of local restaurants but also wait times and seating availability in real time, and remote and in-restaurant ordering systems that allow customers and staff to place and modify orders. A payment option allows for pre or post payment.”<sup>31</sup>

Esta tecnología permitiría, según la sección de la tienda en la que se encuentre direccionar ofertas, saber si hay plazas disponibles en un evento, reservar servicios, pagar sin utilizar billetera. Lo que es indispensable es que sea de utilidad para los consumidores y que mejore la experiencia de compra.

---

<sup>30</sup> Fierce Retail. Sephora: we want customers “showrooming” in our stores. 2014. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.fierceretail.com/story/sephora-we-want-customers-showrooming-our-stores/2014-01-13>

<sup>31</sup> Wikipedia. IBeacon. Consultado: 20/4/2014. En: <http://en.wikipedia.org/wiki/IBeacon>

# Conclusiones y aprendizajes.

## Cronología

- 1969: creación de Shop 8 en Francia.
- 1993: adquisición de Sephora en Francia.
- 1995: lanzamiento de la marca propia de Sephora.
- 1996: apertura de la tienda de Champs Elysées
- 1997: adquisición de Sephora por el grupo LVMH
- 1998: comienza la expansión internacional. En 1998 apertura en Estados Unidos.
- 1999: lanzamiento del sitio de e-commerce ( [www.sephora.com](http://www.sephora.com) )
- 2006: acuerdo de expansión con JCPenney
- 2007: programa de fidelización Beauty Insider y Sephora en You Tube (Sephora TV)
- 2008: lanzamientos de “comments & reviews” en el sitio web y fan page en Facebook
- 2009: lanzamiento de la cuenta de Twitter
- 2010: creación de la comunidad Beauty Talk, sitio de m-commerce y app Sephora to Go (iOS)
- 2012: lanzamiento de colorIQ en alianza con Pantone. Relanzamiento del sitio de e-commerce con mayor funcionalidad. Lanzamiento de Beauty Insider en Passbook y nuevas redes sociales como Pinterest, Instagram y Tumblr (Sephora Glossy)
- 2014: lanzamiento del app Sephora to Go (para Android) y S-commerce: Beauty Board

## Marketing 3.0

*... the era of Marketing 3.0 is the era where marketing practices are very much influenced by changes in consumer behavior and attitude. It is the more sophisticated form of the consumer-centric era where the consumer demands more collaborative, cultural and spiritual marketing approach... New wave technology facilitates the widespread dissemination of information, ideas, and public opinion that enable consumers to collaborate for value creation.*

El caso Sephora es un ejemplo de Marketing 3.0 con prácticas guiadas por los cambios en las preferencias de consumidores y apalancadas en las nuevas

tecnologías. La cocreación junto a los consumidores de contenidos relevantes para mejorar la experiencia, fomentado en las comunidades, retroalimenta la estrategia de Sephora y distingue la experiencia de la marca.

Sephora trasciende la definición de retail porque su propuesta no “se diferencia” del resto sino que hace la diferencia por su misión de transformación sobre la belleza con un enfoque centrado en el espíritu de sus consumidores.

### **Sephora crea el futuro. Tendencias**

Varias tendencias ocurren en este caso para brindar una experiencia excepcional. La *Internet de las cosas* es aplicada en numerosas iniciativas desde el m-commerce hasta el Beauty Passbook pero es aún de más valor la iniciativa colorIQ que conecta la piel de las personas con los productos adecuados. Esta aplicación de *tecnología de laboratorio* logra romper el “pain point” número 1 de las personas que usan maquillajes.

Otra tendencia, *cloud computing*, al entregar online en cualquier dispositivo información y valor agregado y aprovechamiento de los *niveles de conectividad*. En términos de consumo, esto impacta a la *personalización e instantaneidad* como valor. El *reencuentro con lo simple* se observa en la facilidad para comprar desde cualquier lugar o plataforma y la información útil para comprar mejor.

Los nuevos modelos de negocios, como la *personalización* lograda gracias a la inteligencia detrás de la información obtenida y el constante aprendizaje que genera nuevas iniciativas que a la vez permiten más personalización, creando un círculo positivo de mejora. La *cocreación* de valor en comunidades como Beauty Talk o Beauty Board, en conjunto entre la empresa, los empleados y los consumidores, a través de plataformas creadas exclusivamente para estos fines por la misma empresa.

Con estas plataformas se fomenta el surgimiento de *presumers, custowners* de los looks, *crowdshaping* en los reviews e *influenciadores* distinguidos desdibujando los límites sobre quién tiene la última palabra en belleza.

El *click-and-mortar*, juego de palabras para el tradicional brick-and-mortar que incluye una participación online, tan temido por la mayoría de los retailers debido al *showrooming*, no es una amenaza porque la creación de valor en conjunto hace única la experiencia.

## **Nuevos consumidores**

En relación a los *cambios demográficos*, Sephora adecuó el mix de producto, la forma de comercializarlo y la propuesta de marketing basada en educación e inspiración para cautivar a consumidoras y atraer a las nuevas generaciones.

El segmento principal de Sephora es millennial y acorde a la definición expuesta ocurre que los consumidores de Sephora cocrean, influncian y quieren ser influenciados, generan redes para dar y ofrecer feedback, adoptan nuevas tecnologías, usan diferentes dispositivos y utilizan los dispositivos móviles para mejorar la experiencia de compra en los salones.

Esta generación participa en las decisiones de las empresas pero la crítica generalizada es que las participaciones son one-off, excepto en Sephora. Sephora respeta el pacto que deben tener hoy las marcas y los consumidores: compromiso, interacción, participación, personalización y cocreación.

Los millennials creen más en el contenido y la recomendación de pares y necesitan la aprobación de ellos para comprar, Beauty Talk, Sephora Glossy y Beauty Board son la expresión de este comportamiento. A la vez, las compras sociales refuerzan la venta de productos más prestigiosos mejorando la rentabilidad. Aunque el precio es importante, los descuentos y los programas de lealtad compensan al consumidor al punto que está dispuesto a entregar más información para seguir obteniendo beneficios.

Las decisiones en Sephora desde el lanzamiento del sistema de reviews hasta las aplicaciones fueron tomadas en función de datos duros que se compilaron a lo largo del tiempo y que permitieron perfilar a los consumidores. Los aprendizajes de Sephora son:

- La belleza es para el target de Sephora una pasión y como toda pasión genera conversaciones alrededor que se dan en forma natural. Sephora lo aprovecha desarrollando plataformas que facilitan la conversación entre las consumidoras y la marca, creando comunidades. Ser parte de esta conversación es una ventaja para la marca porque permite seguir aprendiendo.
- El aprendizaje es capturado y esto permite que
  - a) la comunicación de Sephora se encuentre alineada a la voz del consumidor. Sephora construyó perfiles de la audiencia y conoce hábitos de forma tal de enviar mensajes correctos.
  - b) dar más herramientas para crear más valor a la comunidad.
- Los consumidores esperan integraciones digitales en todos los aspectos de su vida y las mujeres adoptan las tecnologías que hacen su vida más fácil. No piensan en términos de online u offline o si están o no bajo el control de la marca, para el consumidor son todos touchpoints y entonces Sephora piensa en términos de utilidad, cómo hacer la vida más fácil mejorando la experiencia en cada uno de ellos.
- La forma en que los consumidores obtienen información es múltiple y la información que se espera obtener es mayor y va mucho más allá del producto y su precio.
- La información relevante es aquella que tiene contenido. Según el perfil del consumidor, el contenido relevante se divide:
  - a) Contenido educacional sobre el uso del producto, en niveles básicos y con consejos para diferentes niveles de conocimiento
  - b) Contenido inspiracional, dando infinitas posibilidades creativas en el uso del producto para consumidores más expertos, sofisticados.

Como empresa implica estar más preparada en capacitación y con herramientas más inteligentes. El contenido buscado por el consumidor implica crear herramientas simples y amigables para sacarle el máximo provecho, son servicios adicionales que crean valor y mejoran la experiencia integral.

- En las redes sociales se comparten cosas profundas como estados de ánimo, especialmente cosas que generan felicidad y alegría y participar de esas conversaciones establece relaciones más duraderas. La socialización de la experiencia genera un mayor nivel de compromiso que se expresa en las comunidades.
- El canal es irrelevante para el consumidor, lo que le importa es donde puede obtener información o realizar una transacción en forma más fácil, económica, divertida y única
- La búsqueda de información es amplia y diferente, las referencias de amigos y otros usuarios son más relevantes que la de los expertos. La información es perfecta y empodera pero requiere algunos minutos para procesarla.
- El consumidor no tiene procesos lineales, vuelve a etapas anteriores o saltan las lógicas tradicionales lo que provoca la muerte del “push”. El intento de cierre de la compra en la tienda es contrario a la lógica del consumidor.
- El 80% de los consumidores utilizan su Smartphone en tiendas para múltiples propósitos que no son compras online, sino para búsqueda y consideraciones. Nuevamente, se saltea el flujo tradicional de un proceso de compra.
- Para el consumidor, móvil es un touchpoint más, que se integra al resto.
- El consumidor móvil está conectado siempre a un mismo dispositivo y esto favorece a que la experiencia sea más personalizada y más rápida, siendo esto una ventaja en términos de fidelización. La estimación es que más del 30% de los consumidores usan su Smartphone en forma exclusiva.
- Sin embargo, no existen consumidores 100% móvil para Sephora y, en todo caso, son personas que utilizan su Smartphone como primer dispositivo de conexión, 24/7 y para muchas tareas: trabajo, sociales, entretenimientos y compras. Esto implica que la marca debe acompañarlos en el proceso, en palabras de Johanna Marcus, Directora de Mobile & Digital Store, *“the customer is really somebody who is using her phone as she moves through this experience with us. So maybe it starts with her doing something fun. She’s browsing on Pinterest. Maybe she’s looking for some other entirely different purpose, but she sees a look, she gets inspired, she clicks through from that to maybe shop the products. Maybe she’s not ready to throw something in her cart right now. We don’t typically do that, so she takes the products she likes,*

*throws a heart on those to put them into her Loves list to save them, and comes back later. Maybe she comes back around on her iPad after dinner and consolidates her shopping list to making the purchase there. But it might also be that she's using the phone as her point of research and point of inspiration and organization. So that same Pinterest image causes her to shop a little bit, "love" a couple things, but then she comes into the store to check them out, tries them on, and makes a purchase that way. The theme for us is that mobile is this device that's connecting her throughout the experience, regardless of where she checks out...*<sup>32</sup>

## **Consumer engagement**

Definimos CE como la conexión entre un consumidor y una marca para ofrecer una experiencia íntimamente relacionada con los valores de la marca, con una conexión a largo plazo que mejora con el tiempo y que no distingue el mundo online del offline, que genera interacciones de las cuales se aprende y crean insights accionables para mejorar la experiencia, hacerla relevante y escalable.

El modelo de Sephora no hace distinciones entre lo físico y lo digital, sino que maximiza y potencia las fortalezas de cada uno gracias a que existe el otro. Las iniciativas de móvil dentro de las tiendas dan cuenta de esto, viceversa también: las invitaciones online a eventos de las tiendas o la visualización online del stock en tiendas son claros ejemplos. Ambos mundos facilitan un nuevo proceso de compra, diferente y desordenado, en la búsqueda de información, la prueba (física o asesorada por la tecnología con colorIQ), las bolsas de compra virtual, la acumulación de puntos, la posterior compra y todos los servicios post venta.

La cadena de valor está construida alrededor de la experiencia del consumidor y los puntos de contacto, primero, se diseña la experiencia en un "consumer experience playbook", a partir de ahí se desarrollan estrategias integradas

---

<sup>32</sup> Emarketer. At Sephora, mobile-first means "connecting" the customer's experiences. Entrevista a Johnna Marcus, Nov. 8 2013. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.emarketer.com/Article/Sephora-Mobile-First-Means-Connecting-Customers-Experiences/1010361>

multicanal considerando al marketing digital en una foto más completa y combinada con las tiendas. Se construye desde la utilidad, buscando mejorar la experiencia del shopper, es una cultura donde el consumidor está en el centro y la tecnología como facilitadora.

Los aprendizajes sobre los consumidores generan iniciativas que son difíciles de copiar, claro que la tecnología es fácilmente copiable pero la tecnología que es copiable es la que se centra en la transacción, no la que facilita una experiencia del cliente integral y social.

El valor de la experiencia social tiene su máxima expresión en la creación de comunidades, esto crea una promesa de marca diferente reforzando la lealtad de los consumidores. El consumidor leal se transforma en embajador, colaborando en nuevas construcciones de experiencias y trabajando junto con la marca.

### **La revolución de los roles**

La aparición del CDO ocurre desde el momento en que todo punto de contacto se vuelve un punto de contacto digital. En Sephora nunca existió la separación entre físico y digital y por eso el CDO es el CMO. Sephora adquirió empresas tecnológicas que le permitieron desarrollar su estrategia de marketing digital y a dar cuenta por la integración entre los touchpoints; la interacción con IT es exitosa.

Sephora fue desde sus inicios una compañía digital, no carga con una infraestructura que debe modificar para adaptarse al entorno y por eso no es necesaria una separación entre CDO y CMO, pero esto no es necesariamente extensible a otras empresas o industrias.

En definitiva, su estrategia siempre fue proveer la mejor experiencia de compra, independientemente de dónde se encuentre el consumidor. En términos de Julie Bornstein, actual CMO y CDO: *“the stores are our essence. They’re where we built our relationship with our customer and where our customer built her open and free relationship with beauty. Our stores are the core of our brand. Using digital to drive in-store traffic is a high priority and is an exciting new*



*frontier... The multi-channel experience is what makes our brand what it is. Touching, feeling, learning, playing... It is all cores to our identity. Digital is a huge asset and extension of that experience and drives deeper engagement and offers our customer the convenience of buying, browsing, and learning anywhere she wants".<sup>33</sup>*



---

<sup>33</sup> L2 the Daily. Behind the “genius” brand: Sephora’s Julie Bornstein. Entrevista realizada por Johanna Cox. Junio 25, 2013. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.l2thinktank.com/behind-the-genius-brand-sephoras-julie-bornstein/2013/blogJulie>

## Bibliografía

- Accenture. Got the R factor? Driving Breakthrough performance in the Era of Relevance. 2012. Consultado: 20/4/2014) En <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Relevance-At-Scale-POV-WEB-5April.pdf#zoom=50>
- Accenture. The CMO-CIO Disconnect: Bridging the Gap to Seize the Digital Opportunity to Improve Customer Experience -- Full Text. Consultado: 20/4/2014 En: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-cmo-cio-customer-experience.aspx>
- Amazon. Luxury Beauty. Consultado: 26/04/2014.En: [http://www.amazon.com/b/ref=sa\\_menu\\_luxury\\_bty?ie=UTF8&node=7175545011](http://www.amazon.com/b/ref=sa_menu_luxury_bty?ie=UTF8&node=7175545011)
- Antoni, Federico. 2004. LVMH: The Challenge of Strategic Integration. Stanford Graduate School of Business. SM-123
- Beauty High. We tested Sephora + Pantone´s Color IQ System, for a Bright, Evenly Toned Tomorrow. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://beautyhigh.com/sephora-pantones-color-iq-system/>
- BCG. The millennial consumer. Abril 2012. Consultado 20/4/2014. En: [http://www.brandchannel.com/images/papers/536\\_BCG\\_The\\_Millennial\\_Consumer\\_Apr\\_2012%20\(3\)\\_tcm80-103894.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/536_BCG_The_Millennial_Consumer_Apr_2012%20(3)_tcm80-103894.pdf)
- Brand channel. Sephora expands digital palette with pantone color-matching technology. 2012. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.brandchannel.com/home/post/2012/07/26/Sephora-Digital-Pantone-072612.aspx>
- Business Insider. Sephora CMO debunks a major stereotype about women and tech. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.businessinsider.com/sephora-cmo-on-women-and-tech-2013-5>
- CMO. A digital customer experience case study: Sephora´s Supremacy. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.cmo.com/articles/2013/5/28/a\\_digital\\_customer\\_e.html](http://www.cmo.com/articles/2013/5/28/a_digital_customer_e.html)
- Digiday. Inside Sephora´s Mobile Strategy. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://digiday.com/brands/inside-sephoras-mobile-strategy/>

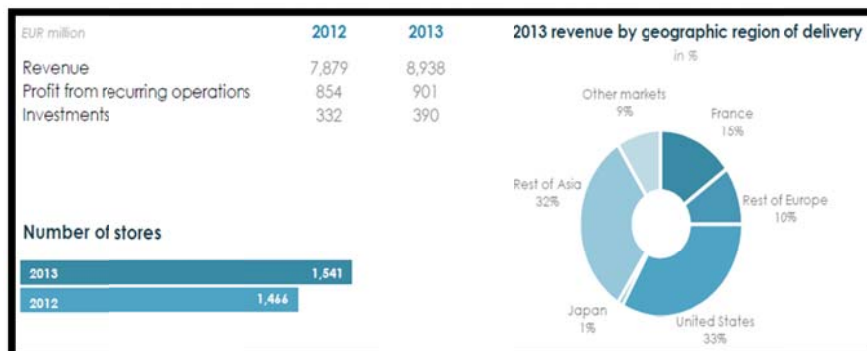
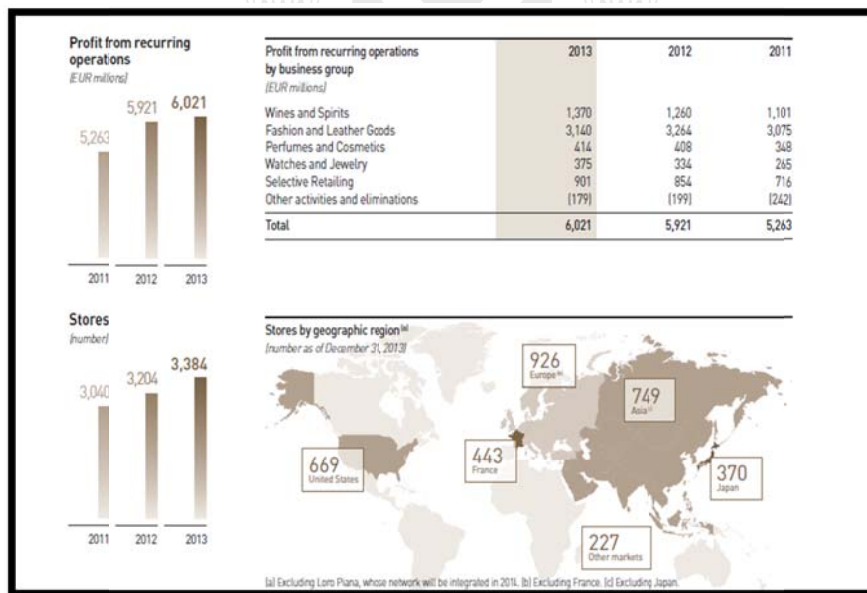
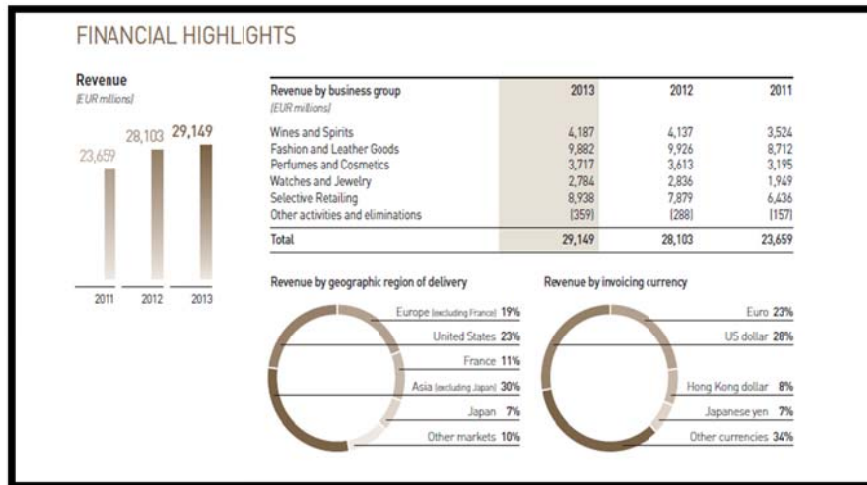
- Emarketer. At Sephora, mobile-first means “connecting” the customer’s experiences. Entrevista a Johnna Marcus, Nov. 8 2013. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.emarketer.com/Article/Sephora-Mobile-First-Means-Connecting-Customers-Experiences/1010361>
- Fierce Retail. Sephora: we want customers “showrooming” in our stores. 2014. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.fierceretail.com/story/sephora-we-want-customers-showrooming-our-stores/2014-01-13>
- Forbes. Chains pay lip service to omnichannel retailing, but Macy’s, Urban Outfitters, Sephora are leading the charge. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2013/06/21/chains-pay-lip-service-to-omnichannel-retailing-but-macys-urban-outfitters-sephora-are-leading-the-charge/>
- Forbes. Sephora’s smart social and digital makeover. 2012. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.forbes.com/sites/lydiadishman/2012/04/09/sephoras-smart-social-and-digital-makeover/>
- Fromm, Jeff y Garton, Christie. 2013. Marketing to millennials. Reach the largest and most influential generation of consumers ever. Estados Unidos: American Management Association.
- Frost and Sullivan. Megatrends. Consultado: 02/2014. En <http://frost-apac.com/download/megatrends.pdf>
- Gartner Symposium IT Expo. Gartner says every budget is becoming an IT budget. 2012. Consultado: 20/4/2014 En: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2208015>
- Gartner for Marketing Leaders. Use Digital Marketing to Differentiate Yourself from Competitors. 2012. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.europe.gartner.com/imagesrv/digital-marketing/pdfs/Use-Digital-Marketing-to-Differentiate-Yourself-From-Competitors.pdf>
- GCI. Sephora revamps its loyalty program. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.gcimagazine.com/business/marketing/Sephora-Revamps-Its-Loyalty-Program-217609871.html>
- Haptic Generation. Sephora mobile a retail case study. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.hapticgeneration.com.au/sephora-mobile-a-retail-case-study/>

- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan y Setiawan, Iwan. 2010. Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. New Jersey: Wiley
- L2 the Daily. Behind the “genius” brand: Sephora’s Julie Bornstein. Entrevista realizada por Johanna Cox. Junio 25, 2013. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.l2thinktank.com/behind-the-genius-brand-sephoras-julie-bornstein/2013/blogJulie>
- LVMH. Financial Highlights. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Key%20figures/2013\\_Key\\_figures.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Key%20figures/2013_Key_figures.pdf)
- LVMH. Key figures by business group. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Key%20figures/Chiffres\\_cles\\_activites\\_2013\\_VA.pdf](http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Key%20figures/Chiffres_cles_activites_2013_VA.pdf)
- McKinsey & Company. The Internet of things. Marzo 2010 Consultado: 20/4/2014. En: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_internet\\_of\\_things](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_internet_of_things)
- Mobile Commerce Daily. Sephora builds Instagram-like commerce app feature to retain loyalty members”. March 3 2014. Consultado: 20/4/2014. En: <http://www.mobilecommercedaily.com/sephora-builds-out-instagram-like-commerce-app-feature-to-retain-loyalty-members>
- Mobile Mixed. Inside The Mobile Strategy of Coca-Cola, Sephora, MillerCoors, Nissan & Jet Blue. Consultado: 26/04/2014. En: <http://mobilemixed.com/inside-the-mobile-strategy-of-coca-cola-sephora-millercoors-nissan-jetblue/>
- Multichannel Merchant. Sephora catalog looking good. 2011. Consultado: 26/04/2014. En: <http://multichannelmerchant.com/news/sephora-catalog-looking-good-01062001/>
- Ofek, Elie y Wagonfeld, Alison. 2011. Sephora Direct: Investing in Social Media, Video and Mobile. Harvard Business Review.
- Pinterest for Business .You Tube. How Sephora uses Pinterest. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.youtube.com/watch?v=3fwhB6Kkjtq>
- Sephora en You Tube. Consultado: 26/04/2014. En: <https://www.youtube.com/user/sephora/featured>

- Sephora. Beauty Insider, Rouge. Consultado: 26/04/2014. En: [Sephora.com/Rouge](http://Sephora.com/Rouge)
- Sephora. Beauty Insider. Consultado: 26/04/2014. En: <https://www.sephora.com/profile/beautyInsider/?tab=rouge>
- Sephora. Beauty Talk Guidelines. Consultado: 26/04/2014. En: <http://community.sephora.com/t5/Welcome-Getting-Started/BeautyTalk-Guidelines/td-p/21>
- Sephora. Sephora TV. Consultado: 26/04/2014. En: [http://www.sephora.com/sephoratv/?icid2=Top\\_Nav\\_Inspire\\_Me\\_SephoraTV\\_Image](http://www.sephora.com/sephoratv/?icid2=Top_Nav_Inspire_Me_SephoraTV_Image)
- The Social Media Monthly. Sephora's World Leading Digital Platform. 2013. Consultado: 26/04/2014. En: <http://thesocialmediamonthly.com/sephoras-world-leading-digital-platform/>
- Time. Sephora and Pantone's New Foundation Matching Solution. 2012. Consultado: 26/04/2014. En: [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2108496\\_2113332\\_2120345,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2108496_2113332_2120345,00.html)
- Ulta. Consultado: 26/04/2014. En: <http://www.ulta.com/>
- Wikipedia. Consumer engagement. Consultado: 20/4/2014. En: [http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer\\_Engagement](http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_Engagement)
- Wikipedia. IBeacon. Consultado: 20/4/2014. En: <http://en.wikipedia.org/wiki/IBeacon>
- Wired. Is 2014 the Year of the Chief Digital Officer? 31 de Enero 2014. Consultado: 20/4/2014. En: <http://insights.wired.com/profiles/blogs/is-2014-the-year-of-the-cdo#axzz2uBRrckIU>

# Apéndice

## A. Resultados financieros LVMH y unidades de negocio.

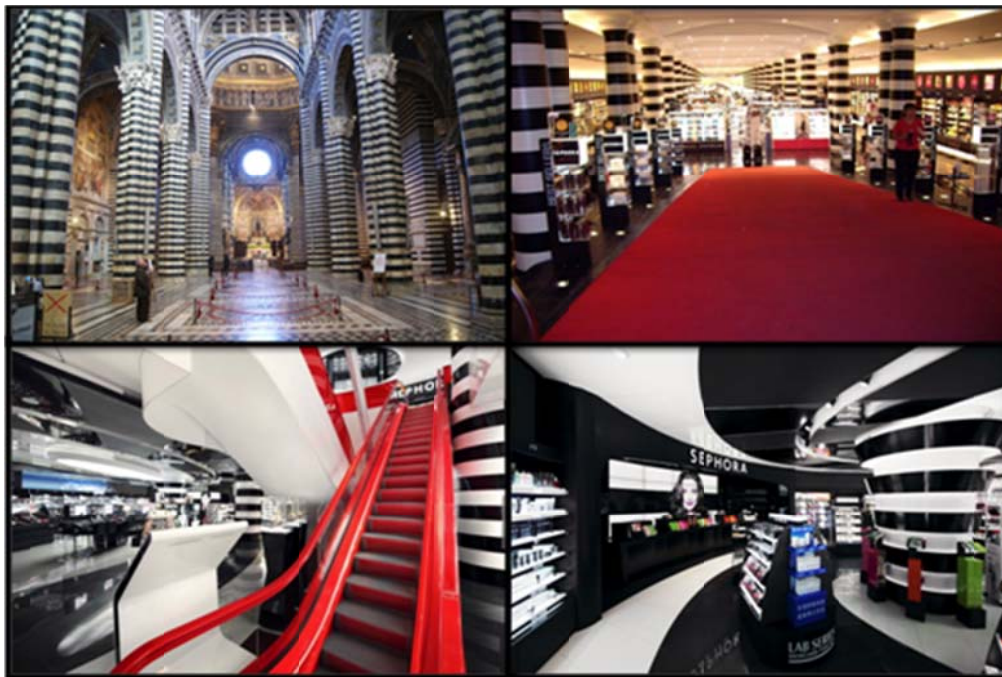


## B. Frente e interiores de las tiendas.

*Frentes emblema.* Arriba, los más antiguos: París y New York City. Abajo: Shangai, Kuala Lumpur.



*Diseño interior de las tiendas.*



*Zonas del interior de las tiendas.*

Arriba a la izquierda: punteras de góndola con recomendados por categoría.

Arriba a la derecha: profesional maquillando a una cliente.

Abajo a la izquierda: zona de cajas y exhibición para compras de impulso

Abajo a la derecha: góndola que muestra la exhibición de los productos.



*Sephora en JC Penney.*

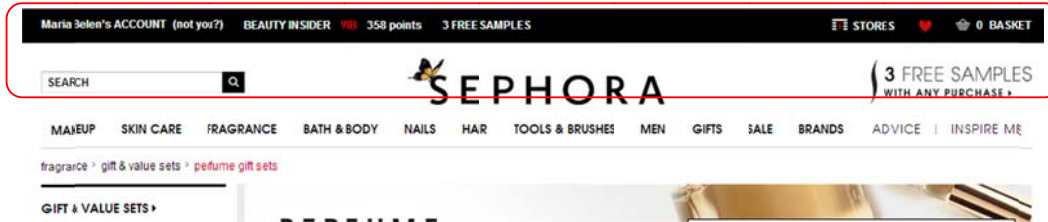
# San Andrés



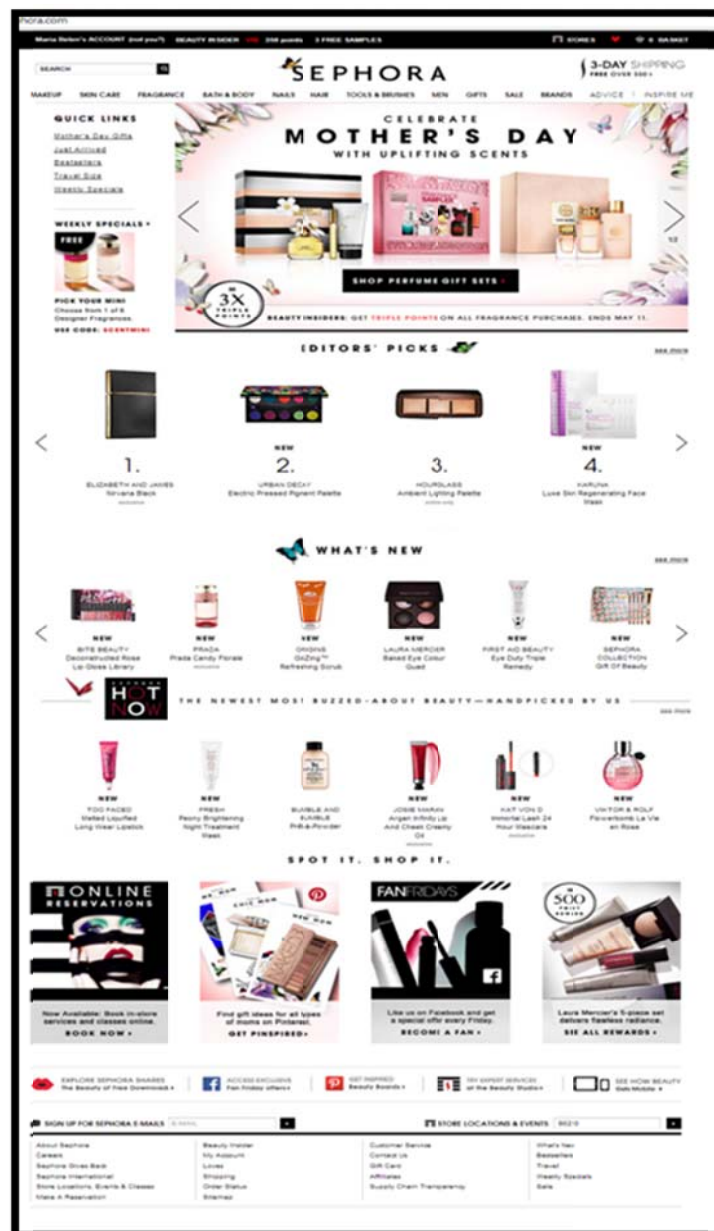


## C. E-commerce: Sephora.com

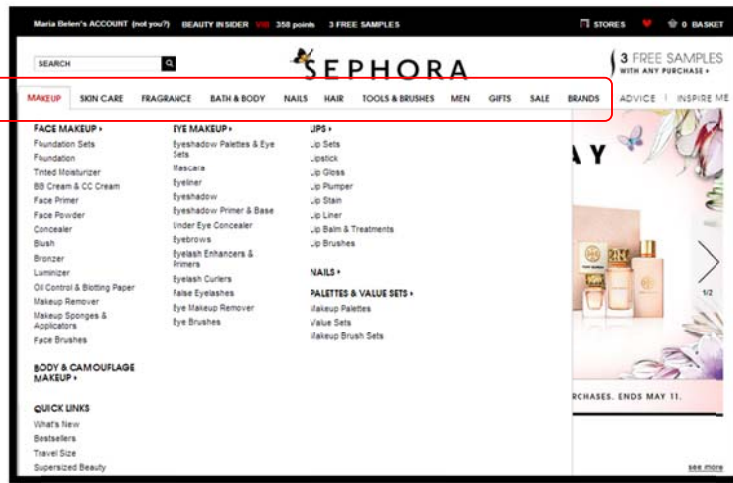
Sitio Web, header: programa Beauty Insider, tiendas, carrito, menú principal



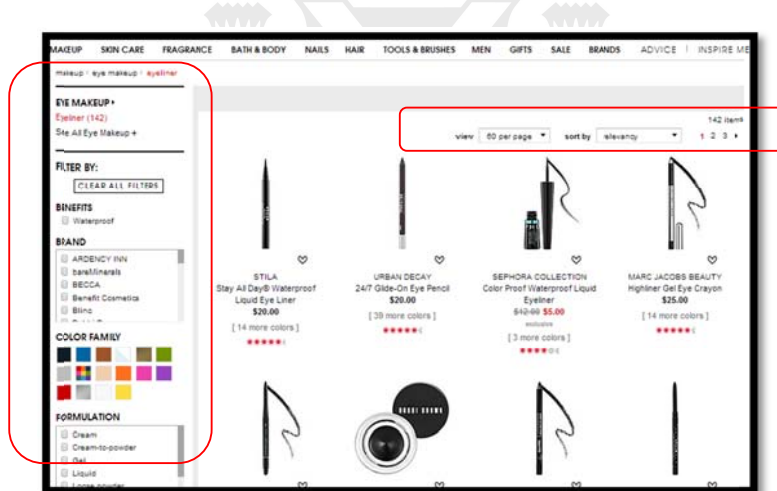
Sitio web, página principal con todas las secciones completas.



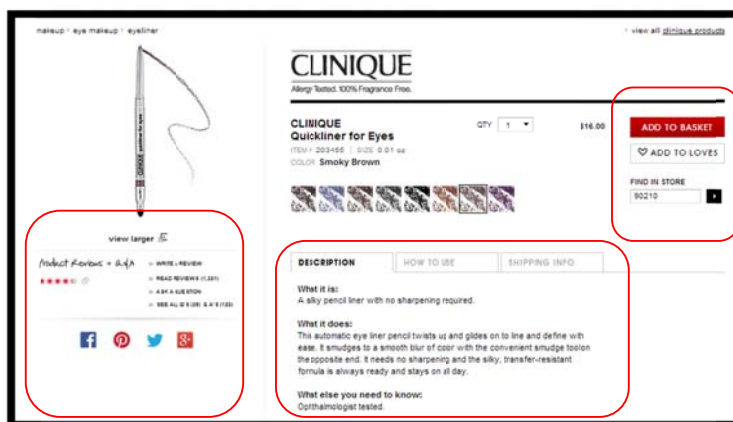
Menú principal de productos, pestañas de selección de categoría.



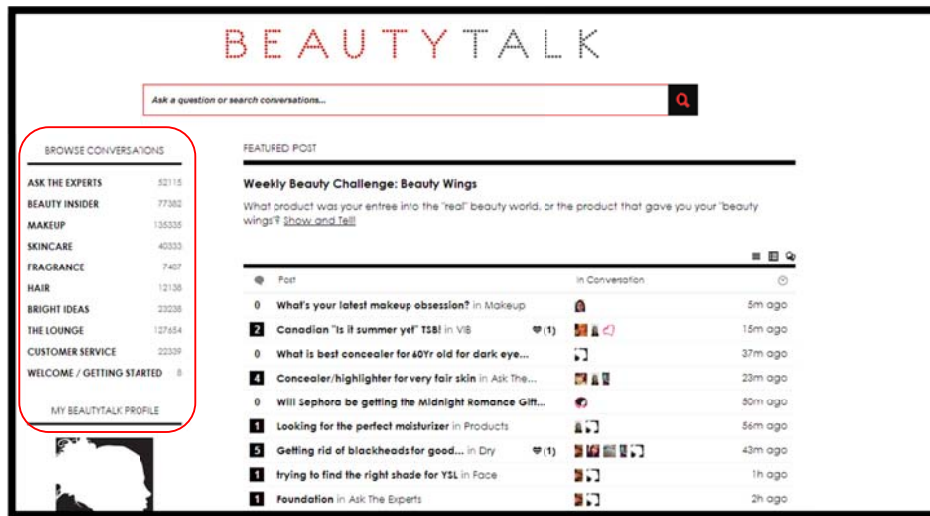
Filtro de productos, elegido delineador de ojos.



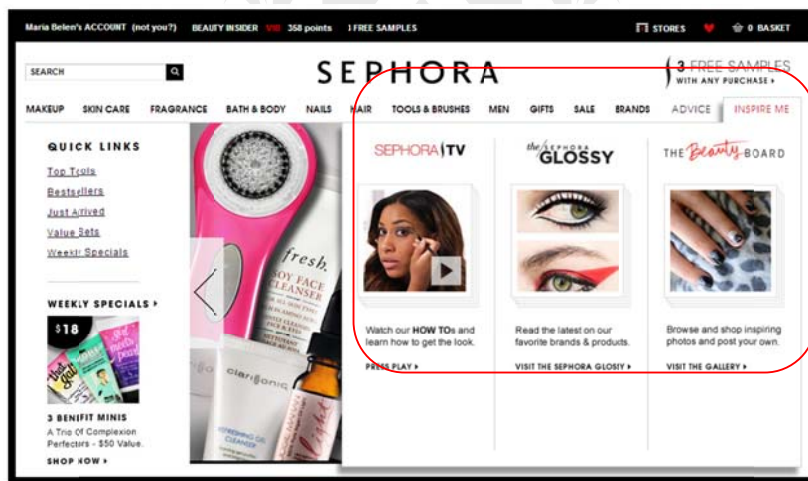
Visualización de productos, comentarios, redes sociales, descripción y carrito



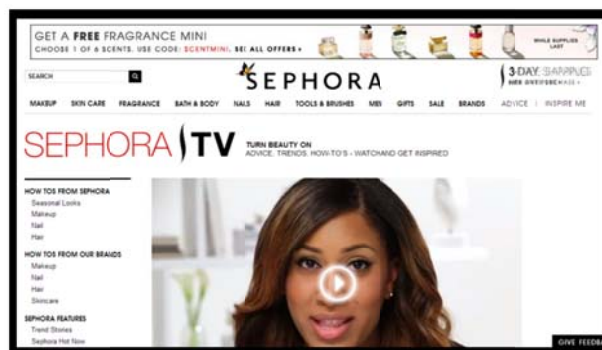
## D. Comunidad. Advice: Beauty Talk



## E. Comunidad. Inspire: Sephora TV y Sephora Glossy



### Sephora TV



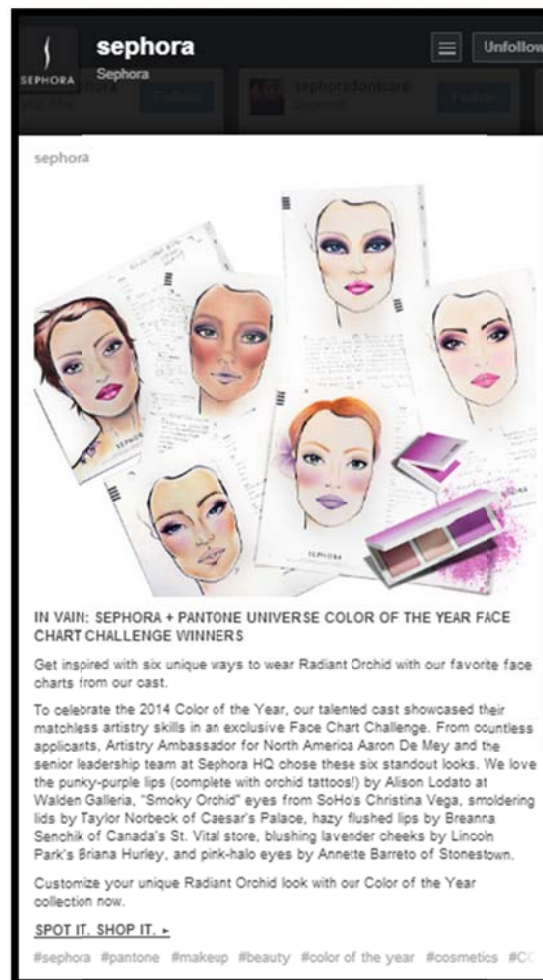
YouTube

The screenshot shows the Sephora YouTube channel page. At the top, there is a search bar and a navigation menu with 'Home', 'Videos', 'Playlists', 'About', and 'Tutorials'. The main content area is divided into several sections: 'What to watch next' featuring a video titled 'Long Hair: How To Use Living Proof Thickening Cream'; 'Recent activity' with three video thumbnails; 'You recently watched' with two video thumbnails; and 'Playlists by sephora' with six playlist thumbnails including 'Make Up For Ever's Makeup Tutorials', 'Makeup Tutorials', 'Trending Now at Sephora', 'Sephora Holiday Hauls 2013', 'Hair Tool How-Tos', and 'Eyes On Emer'. On the right side, there is a 'Related channels on YouTube' section listing several beauty-related channels.

Sephora Glossy

The screenshot shows the Sephora Glossy website. The header includes the 'SHOP SEPHORA.COM' logo and a search bar. Below the header is a navigation menu with 'NEWS', 'INSPIRATION', 'HOW-TO', 'PEOPLE', 'VIDEO', and 'ARCHIVE'. The main content area features a large heart-shaped graphic composed of various Sephora products. To the left, there is a 'NEWS' section with a headline 'MOM AND ME: BREAK-APART GIFTS FOR MOTHER'S DAY' and a 'VIDEO' section with a headline 'VIDEO HOW-TO: KAT VON D'ERENBANZA EYE LOOK'. To the right, there is a 'TRENDING NOW' section with a list of trending topics and a 'NEWS' section at the bottom.

Tumblr



## F. Twitter

*Ejemplos de tweets.*

- Promoción de productos. En este ejemplo el tweet permite seguir a la marca del producto promocionado en twitter “[@Smashbox](#)” y luego el tweet redirecciona al sitio Sephora.com con landing page del producto para elegir el color y agregarlo al carrito. Al final se ve una imagen publicitaria del producto “Grind to get the perfect serving of powder with [@Smashbox](#)’s built-in shaver: <http://seph.me/OgahG6pic.twitter.com/Kef5Revlvm>”
- Promoción de premios del programa Beauty Insider “Need. This. Now. Get your fix with the most chic sample set, ever: [#500pts](http://seph.me/1iBczL5#500pts) [#BeautyInsider](#) [pic.twitter.com/lnAcCAjuOL](http://pic.twitter.com/lnAcCAjuOL)”

- Promoción de muestras gratis por compra mínima. “Today! Get a [@NARSissist](#) Primer deluxe sample free w/ any \$25+ purchase: <http://seph.me/1mgwFyW> [#FanFriday](#) [pic.twitter.com/cOKlubu7gu](http://pic.twitter.com/cOKlubu7gu)”
- Descuentos. “Today! Stock up on spring beauty with 15% off all purchases through 4/10: <http://seph.me/1mgwFyW> [#FanFriday](#) [pic.twitter.com/oSYrX4cu4f](http://pic.twitter.com/oSYrX4cu4f) “

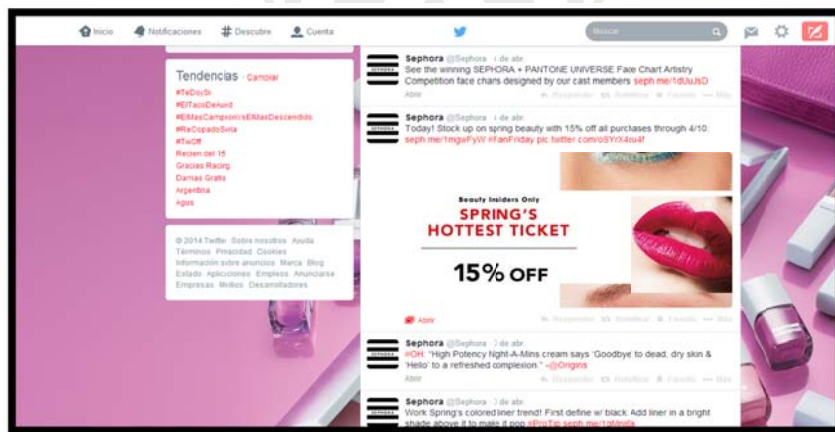
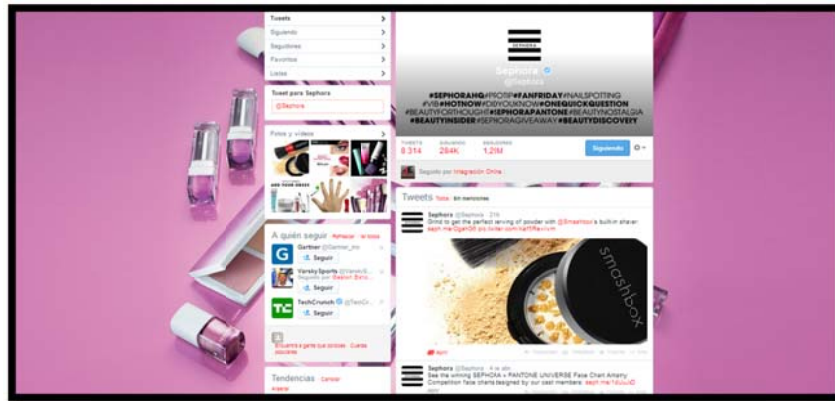
Este tweet no redirecciona a la página de e-commerce, Sephora.com sino que redirecciona a Facebook donde está la comunicación extendida del descuento. Esto además es importante porque permite generar viralización del mensaje para aquellas personas que no utilizan twitter o no siguen a Sephora. El descuento es exclusivo para las participantes del programa de fidelización generando un gran incentivo para adherirse dado que es gratuito y muy simple.

El descuento se puede imprimir, si es que la persona prefiere acercarse a una tienda o ingresar un código si la compra es online. Desde la página de facebook, se puede acceder al sitio de e-commerce, la landing page es la main page dado que aquí no hay promoción específica de ningún producto. El código del descuento es diferente según el segmento de Beauty Insider al que se pertenezca porque si bien el porcentaje es el mismo la vigencia de la promoción es mayor, de 6, 8 y 12 días respectivamente.

Finalmente, el tweet utiliza uno de los 14 hashtags propuestos, [#fanfriday](#). En general, los tweets de descuento tienen más retweets que el resto.

- Tips de maquilladores profesionales. Con el hashtag [#ProTip](#) y direccionamiento al sitio de e-commerce con landing page a los productos que permiten realizar la propuesta, en este caso 138 delineadores diferentes. “Work Spring’s colored liner trend! First define w/ black. Add liner in a bright shade above it to make it pop [#ProTip](#) <http://seph.me/1gMni6a>” Es interesante que algunos de los tips contienen propuestas para hombres que son sumamente segmentadoras entre las mujeres, llegando a causar mucho rechazo. A la vez esto genera más retweets que el promedio. “Dudes! Use nail art to express your inner bro. [#brotips pic.twitter.com/STdBIExkNj](http://pic.twitter.com/STdBIExkNj)”
- Redireccionamiento al sitio de facebook o sitio de e-commerce (en sus secciones no orientadas a venta como Beauty Talk) “See the winning

SEPHORA + PANTONE UNIVERSE Face Chart Artistry Competition face charts designed by our cast members: <http://seph.me/1dUuJsD> Aquí se dan a conocer los ganadores de un concurso. Es interesante destacar que este es un concurso entre las maquilladoras de Sephora que proponen distintos estilos de maquillaje con el color del año.



## G. Facebook



Salud/Belleza  
 sephora.com | twitter.com/sephora |  
 sephora.com/beautytalk | sephora.com/sephorav |  
 seph.me/1phoneapp | pinterest.com/sephora |

Información - Sugerir una edición

Fotos Fan Fridays Videos Pinterest

#SephoraSelfie Ubicaciones Social Sphere Beauty Advice

SEPHORA SOCIAL SPHERE

SEPHORA FRAMEWORK INSTANT MAKEOVER YOUR PHOTOS. OUR EFFECTS

5,7 m

26 Eventos Sephora Frame... Photobooth Ph... Me gusta

Sephora Biografía Reciente Te gusta

Me gusta · Comentar · Compartir 72

A 2631 personas les gusta esto.

Ver 32 comentarios más

Mildred Estevez Me gustan todos  
 Hace 3 horas · Me gusta

Judith Garlinm Como recuerdo un perfume que me trajo mi  
 hermana menor que yo de París. Londres y se llama Cristian Dior  
 Hace 2 horas · Me gusta

Escribe un comentario...

Sephora  
 23 de abril

Looking for the perfect Mother's Day present? From the Chic Mom to the Yoga Mom, find inspiration on our Pinterest gift guide: <http://seph.me/1nFrLZb> — con Hari Kishore Gautama y 3 personas más.

FOR THE NEW MOM FOR THE YOGA MOM

Me gusta · Comentar · Compartir 16

A 796 personas les gusta esto.

Ver 8 comentarios más

NormaandJuan Lopez Love her products  
 24 de abril a las(s) 23:29 · Me gusta

Courtney A. Pereira Kelly Benoit love this!  
 Ayer a las 17:39 · Me gusta · 1

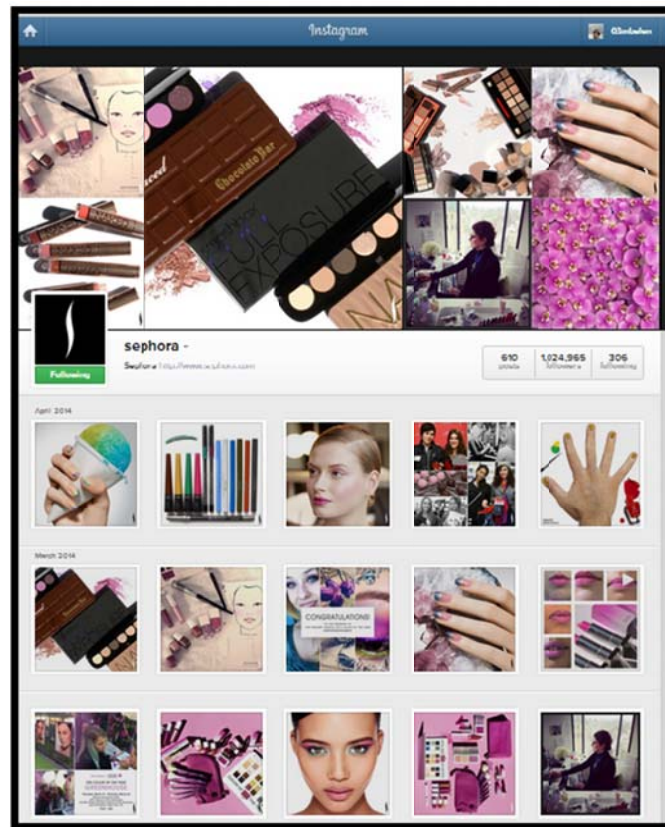
Escribe un comentario...

Sephora  
 23 de abril

#LimitedEdition: Glow on the go with the Too Faced Bonjour Soleil Summer Bronzing Wardrobe: <http://seph.me/1nnhcwF>



## H. Instagram



## I. ColorIQ



## J. Newsletter

**YOU'RE ALMOST THERE.**

Spend just \$75 to renew your Very Important Beauty Insider (VIB) status.

With just one more order, you can preserve your access to bigger, better membership benefits. Then celebrate with offers like 10% off your next order and a free makeover on us.\*

[START SHOPPING >](#)

**YOUR VIB BENEFITS**

Don't let them slip away.

**ATTEND PRIVATE EVENTS**

**TRY NEW PRODUCTS EARLY**

**GET 10% OFF YOUR NEXT ORDER\***

Preserve your VIB status to get special offers like 10% off, free shipping, and a complimentary makeover.

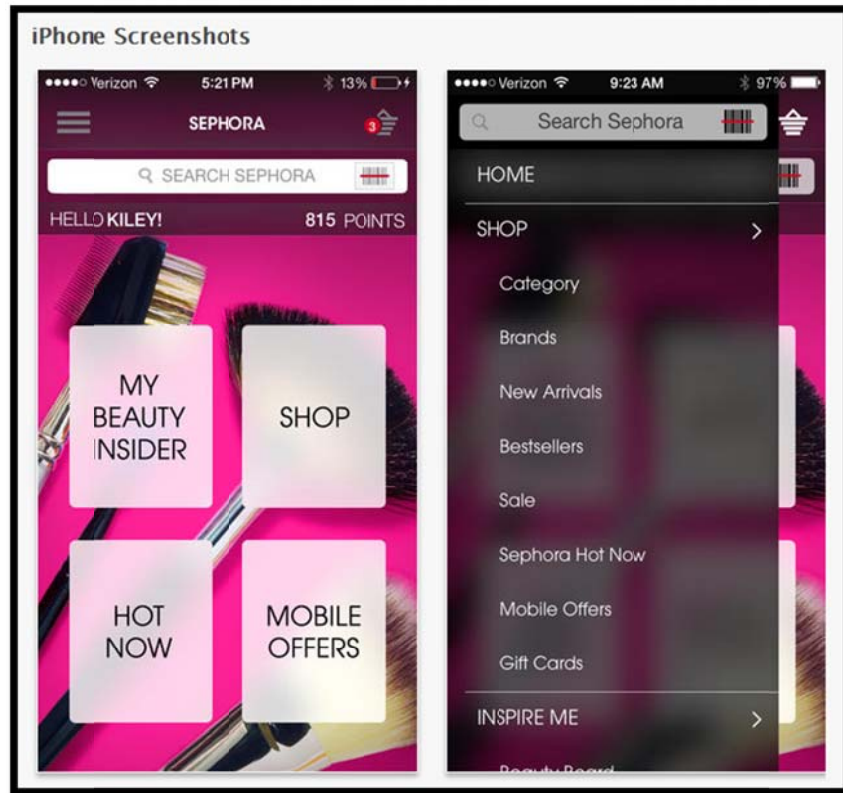
**STAY IN THE KNOW**

Add [sephora@shop.sephora.com](mailto:sephora@shop.sephora.com) to your address book to be sure you receive all your exclusive offers.

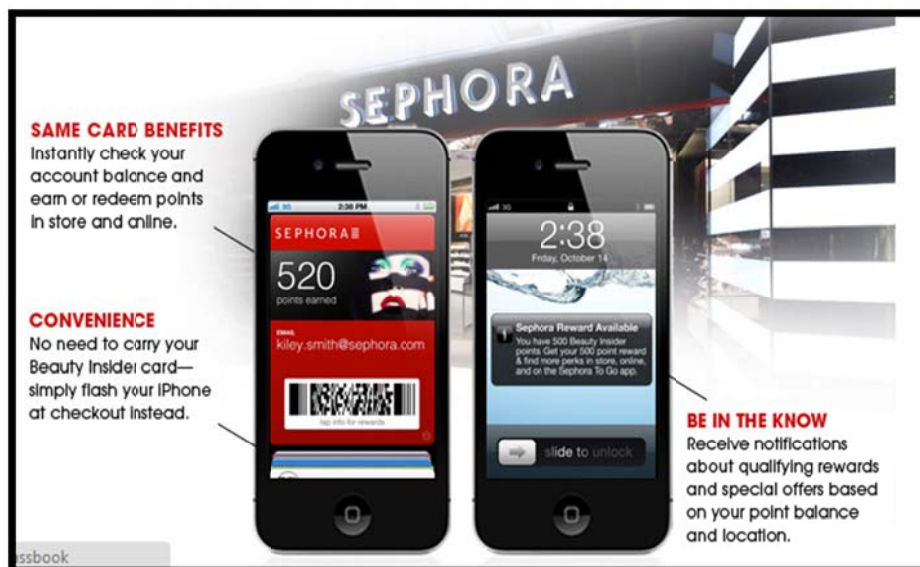
[LEARN MORE >](#)

**SPOT IT. SHOP IT.**

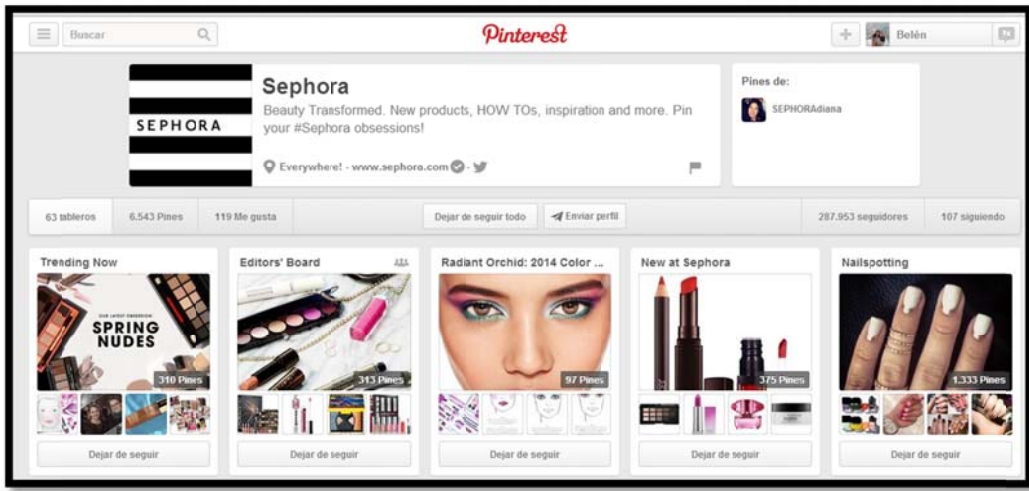
## K. M-commerce



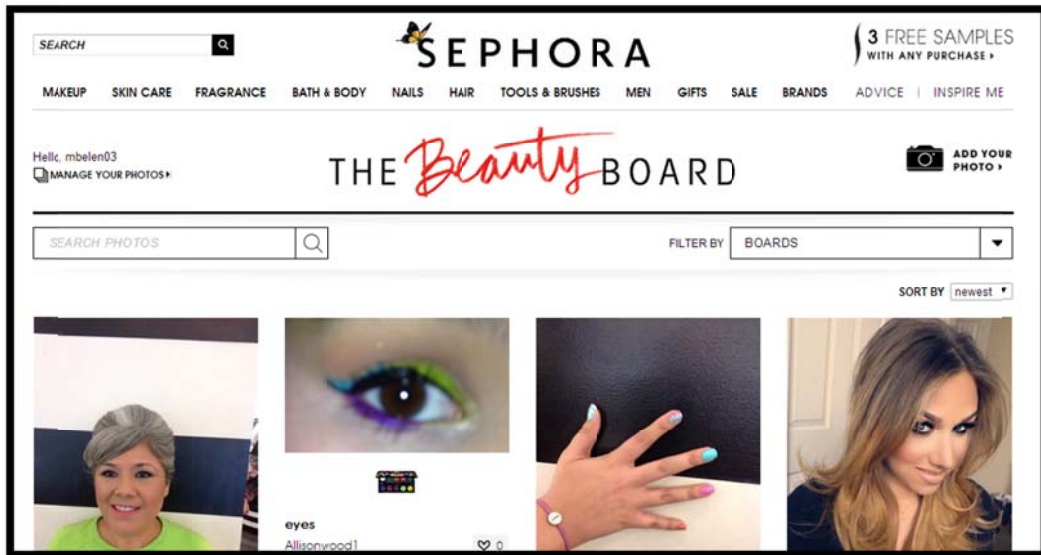
## L. Passbook



## M. Pinterest



## N. S-commerce





### RED LIP CAT EYE

I placed a bright red lipstick in the center of my lip and topped the outer edges with a darker shade of red. Also don't forget to highlight the outer lip with a light concealer. [Read more](#)

#### CATEGORIES



™ FLAG AS INAPPROPRIATE

#### COMMENTS (0)

ADD COMMENT

(140 characters left)

By clicking "POST", you agree to Sephora.com's community guidelines and Term of Use. Please make sure there's no inappropriate language, personal

POST

#### SHOP THE LOOK



NARS  
Velvet Matte Lip Pencil  
\$25.00



SEPHORA  
COLLECTION  
Color Lip Ink  
\$12.00



SUXOBI  
Custom Stick Around Eye  
Primer  
\$20.00

#### RELATED PHOTOS



[VIEW ALL](#)

#### MORE PHOTOS FROM

CaesarsPalace