



Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas

“El valor de la marca en los productos de belleza ”

Autor: Rosario De Riso, legajo: 12041

Mentor: Roberto Serra

Victoria

Junio 2004

Agradecimientos

Quisiera dedicar unas palabras aquellas personas que colaboraron en la realización de este Trabajo de Licenciatura. En primer lugar, a mi familia y amigos, por su colaboración y apoyo constante, durante la elaboración de este estudio.

En segundo lugar, a Roberto Serra, mi mentor, y aquellos miembros de la Universidad que me guiaron y aconsejaron durante estos meses de trabajo.

Así mismo, quisiera agradecer a aquellas personas conocedoras de la temática, que destinaron horas de su tiempo, ayudándome en la investigación del mundo de los cosméticos. Entre ellas a Esther Castrogiovanni, Adriana Dawidowski, Susana Noguera, Leila Rachi, Marita Soto, Nathalie Stevens e Inés Torrent.



Abstract

En la actualidad las marcas juegan un rol preponderante en el mundo de los negocios. Para los consumidores la decisión de una compra no depende únicamente del producto en sí, sino también de la marca, incluso algunas veces ésta es la causa de la adquisición.

Por otro lado, las empresas han comenzado a considerar a sus marcas entre sus activos de importancia. Su reconocimiento, imagen, confianza generada y reputación, pueden garantizar ganancias futuras para la compañía, entre otros beneficios. Así también, se invierten grandes sumas de dinero en la obtención de marcas desarrolladas, que han logrado ocupar un lugar importante en la mente del consumidor.

Este fenómeno de relevancia de las marcas se puede ver trasladado al mundo de los productos de belleza, el cual cuenta con marcas muy desarrolladas. Es una industria que resulta muy interesante no sólo porque posee una valoración de US\$95 billones sino por sus grandes perspectivas de crecimiento. Aquí el tamaño de la oferta es muy importante, con una infinidad de marcas que se dirigen a diferentes segmentos del mercado. Existen marcas de consumo masivo, semi-selectivo, selectivo e hiper-selectivo. Esto está determinado por las características de sus productos, sus precios, la distribución y la promoción que posean. A partir de allí se plantean las diferentes estrategias de cada marca.

Teniendo esto en cuenta, la investigación realizada se planteó con el objetivo de determinar el valor que posee una marca para los consumidores y para la compañía a la que pertenece. Se buscó determinar la influencia que causa una marca sobre los patrones de consumo, así como la importancia de que tiene para las empresas, crear y mantener el valor marcario. A partir de aquí, se determinó la validez de la hipótesis: “Cuanto más prestigiosa es una marca de productos de belleza, mayor es la influencia que ejerce sobre los patrones de consumo y el valor que provee a la compañía ”.

Con éstas ideas como guía de la investigación relacional planteada, se llevó a cabo un estudio de mercado en el cual se realizaron focus groups con consumidores y entrevistas con gerentes de empresas, en la etapa cualitativa, y encuestas a una muestra acotada, en la fase cuantitativa.

El estudio realizado comienza presentando una explicación del mercado, sus características y composición. Además, se establecieron aquellas características determinantes del posicionamiento de cada una de las marcas analizadas.

Según Kapferer (Kapferer,1998) el valor de una marca es resultado de su habilidad para ganar un significado que sea exclusivo, positivo y prominente, en la mente los consumidores. Para poder determinar cómo se da esto desde el lado de la demanda, se tuvo en cuenta la definición *de brand equity* de Aaker (Aaker, 1991) y los activos que la misma considera: la lealtad a la marca, el awareness, la calidad percibida, las asociaciones de marca y otros activos propietarios de la marca. Se relacionó a cada uno de ellos con el comportamiento del consumidor, para establecer su importancia e influencia. Así, se estableció qué tipo de marcas generan un mayor valor para las mujeres que constituyen la demanda de cosméticos.

Por otro lado, para plantear el valor de la marca para las compañías, se analizaron sus estrategias de marketing, es decir, los objetivos y trayectorias planteadas desde el área de marketing de cada marca. También se determinaron qué activos resultan más importantes para cada propósito de marca como para su posicionamiento.

Una vez estudiado el comportamiento de las consumidoras de productos de belleza, así como la situación de las empresas que poseen marcas de cosméticos, se presentaron los vínculos existentes. Se relacionó el valor que aporta una marca a los consumidores, traducándose en una determinada situación para cada marca, con el valor resultante para las compañías a las cuales pertenecen las marcas observadas y las actividades generadoras de esto. También, se establecieron los puntos que vinculan el posicionamiento marcario con la brand equity.

De esta forma, se logró determinar que los consumidores buscan soluciones a sus necesidades, por lo cual la marca es lo que determina una compra de cosméticos. Así es como las empresas triunfan, gracias a sus marcas y no a los productos. Además, cuanto más prestigiosa es la marca, esta situación resulta más evidente y el beneficio generado es mayor. El consumidor siente un mayor valor agregado y la empresa también, realizando actividades para lograr mantener esta situación.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Abstract..... | 2 |
| Introducción..... | 6 |
| Planteo de la Problemática | 6 |
| Objetivo General | 7 |
| Objetivos específicos | 7 |
| Preguntas de Investigación | 7 |
| Hipótesis | 8 |
| Hipótesis nula | 8 |
| Hipótesis Alternativa | 8 |
| Método y Fuentes de Información | 8 |
| Tipo de Investigación | 8 |
| Tipos de fuentes de datos | 8 |
| Identificación de los informantes claves | 9 |
| Identificación de casos de Estudio | 9 |
| Finalidad del Proyecto | 9 |
| Guía de lectura | 11 |
| Marca | 13 |
| Identidad | 15 |
| Valor | 19 |
| Lealtad a la marca | 24 |
| Awareness de marca | 26 |
| Calidad percibida | 27 |
| Asociaciones de marca | 28 |
| Posicionamiento | 30 |
| Marcas de Lujo..... | 35 |
| Productos de belleza | 37 |
| Capítulo 1: El mundo de los Productos de Belleza | 38 |
| Las grandes marcas | 41 |
| Posicionamiento | 42 |
| Resumen del capítulo 1 | 49 |
| Capítulo 2: Análisis del consumidor | 51 |
| Perfil del consumidor y comportamiento de compra | 51 |
| Valor de la marca según grado de prestigio y posicionamiento | 54 |
| Lealtad a la marca | 55 |
| Awareness de Marca | 58 |
| Calidad Percibida | 63 |
| Asociaciones de la marca | 66 |
| Otros activos propietarios de marca | 69 |
| La mirada del consumidor | 72 |
| Resumen Capítulo 2 | 74 |
| Capítulo 3: Las empresas de cosmética y sus marcas | 76 |

| | |
|--|------------|
| Estrategias para mantener y fortalecer a las marcas de cosméticos | 76 |
| Avon..... | 76 |
| L'Oréal..... | 78 |
| L'Oréal París | 79 |
| Revlon..... | 80 |
| Lancôme | 81 |
| Sisley..... | 82 |
| El valor de la marca para las compañías..... | 84 |
| El valor de la marca para Avon..... | 89 |
| El valor de L'oreal Plenitud para L'Oréal | 90 |
| Valor de la marca Revlon para Revlon Consumer Products Corporation | 91 |
| El valor de Lancôme para L'Oréal..... | 92 |
| Valor de la marca para Sisley..... | 94 |
| Resumen Capítulo 3..... | 95 |
| Capítulo 4: La relación existente entre el valor de la marca para el consumidor y para la | |
| empresa | 97 |
| Impacto de las acciones de las empresas sobre el comportamiento del consumidor..... | 97 |
| Avon..... | 97 |
| L'Oréal París | 99 |
| Revlon..... | 100 |
| Lancôme | 101 |
| Sisley..... | 103 |
| El posicionamiento marcario y su relación con la <i>brand equity</i> | 104 |
| Resumen, Capítulo 4..... | 106 |
| Conclusión | 107 |
| El valor para el consumidor..... | 108 |
| El valor para la Compañía | 110 |
| El mundo creado por los productos de belleza..... | 113 |
| Bibliografía..... | 115 |
| Libros | 115 |
| Revistas..... | 116 |
| Anexos | 117 |

Introducción

Planteo de la Problemática

Durante los últimos años las empresas han cambiado su visión acerca de las marcas haciendo que en la actualidad sean consideradas entre sus activos más importantes. Estas producen un efecto memorable sobre la actividad de la compañía, lo cual se ve reflejado en los elevados precios que se pagan por empresas con marcas reconocidas. Lo que verdaderamente se compra es un lugar en la mente de los consumidores.

El reconocimiento de una marca, la imagen, la confianza y la reputación, generados a lo largo de los años, conforman una garantía de futuras ganancias. A la hora de consumir, cualquier persona se encuentra influida por las diferentes marcas existentes en el mercado y por las propuestas que estas tienen para ofrecer. Este aspecto tiene una gran importancia en aquellos productos que se encuentran directamente relacionados con la vida del consumidor.

Los productos de belleza son un caso especial dado que a pesar de no cubrir una necesidad básica del individuo, logran que los mercados en los cuales se comercializan crezcan año tras año, generando poderosas marcas, con altos niveles de rentabilidad.

Existen algunas marcas que han sido capaces de generar un mundo alrededor de ellas y conferir al cliente tal grado de valor, que producen una adhesión a las mismas. Los consumidores presentan actitudes en las cuales en lugar de estar comprando el producto, parecieran estar comprando simplemente la marca.

Esto puede verse en casos concretos como el de L'Oréal, líder del mercado de cosméticos según los estudios realizados por Euromonitor International. Esta empresa posee bajo su paraguas marcas renombradas como L'Oréal en sí misma, Lancôme, maybelline, etc. Todas estas marcas se encuentran fuertemente desarrolladas y sus estrategias de marketing resultan claras y atractivas, captando la atención del consumidor.

El mercado de la belleza es un sector altamente competitivo, que se ve beneficiado por un elevado nivel de interés por parte del consumidor. El gran desafío que poseen las marcas es lograr una conexión con el consumidor, tanto en el plano racional como en el emocional.

Sabiendo que los productos de belleza no constituyen un bien necesario, que las empresas de cosméticos forman grandes imperios y que existe un halo que envuelve a sus productos, resulta interesante estudiar la importancia que le dan las compañías a sus marcas, así como la influencia de las mismas en el comportamiento del consumidor.

Objetivo General

El objetivo principal de la investigación será determinar la importancia que tiene el valor¹¹ de la marca para los consumidores y el impacto causado sobre los patrones de consumo, así como, el valor de la misma en las acciones que lleva a cabo una compañía de productos de belleza. Para esto se estudiarán las estrategias de marketing de las principales compañías del sector y sus resultados.

Objetivos específicos

- Estudiar cuáles son las marcas de productos de belleza más exitosas y las razones que explican esto.
- Analizar el caso de las marcas de lujo, en comparación con el resto, dentro del sector de los productos de belleza.

Preguntas de Investigación

¿Qué influencia tiene sobre los patrones de consumo el valor de la marca y qué grado de importancia posee la creación y mantenimiento de este valor para las empresas de productos de belleza de prestigio que son más exitosas?.

¹Valor: “El valor de una marca proviene de su habilidad para ganar un significado exclusivo, positivo y prominente, en la mente de un mayor número de consumidores”(Kapferer,1998:25)

Hipótesis

“Cuanto más prestigiosa² es una marca de productos de belleza, mayor es la influencia⁴ que ejerce sobre los patrones de consumo y el valor que provee a la compañía”.

Hipótesis nula

“Cuanto más prestigiosa³ es una marca de productos de belleza, no ejerce influencia sobre los patrones de consumo ni provee valor para la compañía”.

Hipótesis Alternativa

“Cuanto menos prestigiosa es una marca de productos de belleza, mayor es la influencia⁴ que ejerce sobre los patrones de consumo y el valor que provee a la compañía”.

Método y Fuentes de Información

Tipo de Investigación

El tipo de Investigación realizada es relacional, porque se intentó medir el valor que tienen las marcas para las empresas de cosméticos y hasta qué punto este valor influye, sobre el comportamiento del consumidor de productos de belleza. Para esto se evaluaron los activos que poseen diferentes marcas y su posicionamiento.

El estudio llevado cabo se basa en un análisis de la temática, el valor de la marca en los productos de belleza, tomando el concepto de valor desde un punto de vista cualitativo.

Tipos de fuentes de datos

Primarias:

Como fuente de información primaria se utilizó la investigación de mercado del mundo de los cosméticos. Durante la etapa cualitativa, se realizaron *Focus Groups* para arribar a un

² Marca: “La marca (...) brinda significado al producto y define su identidad en tiempo y espacio”(Kapferer,1998:17).

³ Prestigiosa =Lujosos “ productos en los cuales la relación precio/calidad es la más alta del mercado” (Mc Kinsey, 1990).

⁴Influencia: “Poder, autoridad de una (cosa) sobre otras”.(Real Academia Española,2001).

conocimiento generalizado de la temática. Además se hicieron entrevistas a gerentes de empresas, para analizar el valor de la marca para la oferta. Luego, en el estadio cuantitativo, se tomó una muestra acotada de 150 personas de un rango de edad entre los 40 y los 50 años, pertenecientes a la zona de Vicente López, Martínez, San Isidro; para corroborar o refutar las presunciones obtenidas de la investigación cualitativa. A partir de esto, se analizaron los datos obtenidos para sostener la hipótesis de trabajo planteada.

Secundarias:

Libros de marketing, management y estrategia, negocios, revistas, artículos de Internet y Tesis de Udesa.

Identificación de los informantes claves

Los informantes claves están divididos en aquellos que brindaron información para el análisis del valor de la marca para la compañía y los que permitieron estudiar el impacto del valor de la marca en la compra de productos de belleza. Con este fin se realizaron entrevistas personales con directivos de marcas de exitosas, con el objetivo de comprender sus estrategias y la forma en que han construido y mantienen sus marcas. Junto con ellos, la base de análisis de toda la investigación, también estuvo constituida por los consumidores de cosméticos.

Identificación de casos de Estudio

Los casos estudiados en la investigación fueron determinados a partir de los resultados de los *Focus Groups*, que establecieron algunas de las marcas representativas del mercado.

Finalidad del Proyecto

Las razones por las cuales se realizó este proyecto son dos principalmente. Por un lado, se intentó comprender qué lleva a compañía tener una estrategia en la cual destina gran parte de sus recursos a establecer, fortalecer o revitalizar una marca. Esto significa, que se buscó explicar desde ejemplos concretos, las cuestiones que hacen que una marca sea vista como un activo y sea una de las principales responsabilidades de los managers de una organización. Por otro lado, se analizará la repercusión que tienen todas estas inversiones y el grado de

influencia que existe sobre el comportamiento de compra del consumidor. La inquietud surge a partir del hecho de que en la actualidad se considera que los clientes ya no compran productos sino las marcas por sí mismas.

A partir de las razones planteadas, se tomó como negocio a analizar el de los productos de belleza dado que en este sector existen marcas muy importantes, sobre las cuales se trabaja y se invierte constantemente. Además, de su importante crecimiento y dinamismo.

La investigación sobre esta temática, a pesar de estar concentrada en un tipo de negocio particular, podría servir para que otras empresas tengan en cuenta de qué forma se puede lograr que una marca sea fuerte y se mantenga de esta forma a lo largo de los años, manteniendo a sus clientes atraídos y captando a nuevos.



Guía de lectura

El siguiente estudio analiza diferentes puntos que permiten alcanzar los objetivos planteados para la investigación, así como sustentar la hipótesis presentada. Todo esto, estará basado en doctrina de diferentes autores, presentada en el marco teórico del trabajo.

Para comenzar, en el capítulo número 1 se realiza una explicación de las características que posee la industria de los productos de belleza. Para que resulte claro, se establecen cuáles son las grandes marcas a analizar y el posicionamiento de las mismas. Esto permite ubicarse en el contexto que rodea al mundo de los cosméticos, con el detalle suficiente como para que sea comprendido el análisis subsiguiente.

El capítulo 2 se encuentra dedicado al estudio del consumidor de los productos de belleza. Se plantean los parámetros que definen el estilo de demanda que posee este negocio y los hábitos de compra particulares que tiene. A partir de allí se determina el valor de la marca de acuerdo con su nivel de selectividad y posicionamiento. Para esto se realiza un recorrido por los diferentes activos que definen a la *brand equity*, estableciendo una ponderación para cada uno de ellos. Así se determina la visión de los clientes del mundo de la cosmética.

Luego, en el capítulo 3, se lleva a cabo un estudio de las empresas de cosmética y las marcas que ellas poseen. Aquí se miran detalladamente las estrategias que presentan diferentes marcas de la industria, para crear, mantener y fortalecer el valor que generan. De acuerdo con esto, se establece el aporte que realiza cada una de las marcas, a su compañía, para lograr así una idea global de lo que ocurre en el mercado.

El último capítulo, el número 4, está dedicado a establecer aquellos puntos de conexión existentes entre el valor que provee una marca al consumidor y el que aporta a la empresa. Teniéndose en cuenta la influencia que ejercen las acciones marcarias sobre el comportamiento de los consumidores, el posicionamiento y su relación con la *brand equity*, resulta posible determinar diferentes relaciones.

Finalmente, se establece una conclusión en la cual se explican las razones por las que se considera haber alcanzado los objetivos planteados y se sostiene la hipótesis de trabajo.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico

Marca

Teniendo en cuenta que los conceptos utilizados a lo largo de la investigación pueden prestarse a diferentes interpretaciones, se establecerán las definiciones que serán consideradas como base para todas las explicaciones que se presenten en el trabajo.

El tema a tratar será analizado desde la visión del Marketing, proceso por medio del cual una firma crea valor para sus clientes (Drucker, 1954), tomando algunos de los aspectos principales que tiene en cuenta esta disciplina a la hora de realizar un estudio.

Dado que el centro del trabajo girará alrededor del valor de marca en los productos de belleza, se tomará como definición de marca la que establece que es “(...) el halo de significación que envuelve a un producto. Su identidad (...) crea un mundo posible en el que se circunscriben los valores que forman la filosofía de la marca y los elementos que contribuyen a que exista” (Semprini, 1995: 70). Su papel principal es crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto social, ha de ser una instancia semiótica, lo que supone una producción de significados. La marca diferencia al producto haciéndolo único y multidimensional, teniendo la capacidad de poblar diferentes mundos posibles.

Kapferer, en su libro *Strategic Brand Management* plantea que “(una) marca es aquello que le brinda significado al producto y define su identidad en tiempo y espacio” (Kapferer, 1998:17).

Jean Noel Kapferer (Kapferer, 1998) considera que el proceso de establecer una marca trasciende del simple hecho de darle nombre a un producto. Significa señalar al mundo exterior que un producto o servicio ha sido estampado con una marca y una organización. Esto consiste en un proceso, dado que las marcas son consecuencia de una segmentación del mercado y una diferenciación de producto. Resulta necesario definir claramente las inyecciones que la marca realizará al producto y cómo lo transformará. Deben tenerse en cuenta aquellos atributos que serán materializados, el tipo de ventajas que se crearán, los beneficios que emergerán de la creación de la marca y el tipo de obsesiones a representar.

A la hora de pensar en una marca, según Kapferer (Kapferer, 1998), se la puede comparar con una pirámide: En el pico se encuentra representada la visión y el propósito de la marca, la forma en que se concibe el producto, los tipos de productos que se quieren y los valores poseen. En el nivel siguiente se encuentra el estilo general utilizado para la comunicación de la marca, a partir de la forma de ser y de comunicar, se establece la personalidad de la marca. Para lograr que se transmita un carácter único de marca, los códigos a utilizar deben ser establecidos. Luego, el nivel próximo es aquel en el cual se encuentran los rasgos que caracterizan a la imagen estratégica de marca y se materializan en sus productos, comunicación y acciones. Finalmente, en la base de la pirámide está el nivel de producto y consiste en el modelo de posicionamiento en relación con el sub-mercado al que apunta.

El sistema de la marca:



Fuente: *Strategic Brand Management* (Kapferer, 1998:50)

El Brand Management (Kapferer, 1998) consiste en definir la forma en que el producto es concebido por la marca, empezando desde arriba, para determinar cuándo el producto merece llevar el nombre de la marca.

Identidad

Una marca es aquello que da significado y sentido a un producto y nos orienta acerca de cómo debe ser leído. “Una marca es un prisma, un espejo de aumento a través del cual los productos pueden ser decodificados” (Kapferer, 1998,56). Las marcas ofrecen una guía para la percepción de los productos, mientras que los productos emiten una señal que las marcas utilizan para construir su identidad.

Un concepto central para el management de una marca es el de identidad. Esto significa saber quién es uno. La compañía debe definir la marca y su contenido, también haciendo uso de elementos del mercado, información y opinión de los consumidores. Resulta necesario tener un charter de marca que sirva de garantía de la identidad, de su perpetuidad y consistencia, abarcando a todos los países, managers y productos que respalda. Este estatuto se construye estableciendo la visión y el objetivo particular de la marca, aquello que la hace diferente, la necesidad que satisface, su naturaleza, los valores que posee y los signos que hacen que sea reconocible. Es necesario conocer el proyecto de la marca íntimamente (Kapferer, 1998).

Siguiendo la línea de Kapferer (Kapferer, 1998) vemos que la identidad de una marca, desde el punto de vista de la comunicación, es el elemento común que se envía en un único mensaje, que realiza el emisor, entre una gran cantidad de productos, slogans y acciones. Además, transmite el significado de su nombre. Poseer una identidad supone ser auténtico, dirigido a un objetivo personal, que difiere del resto y es resistente al cambio.

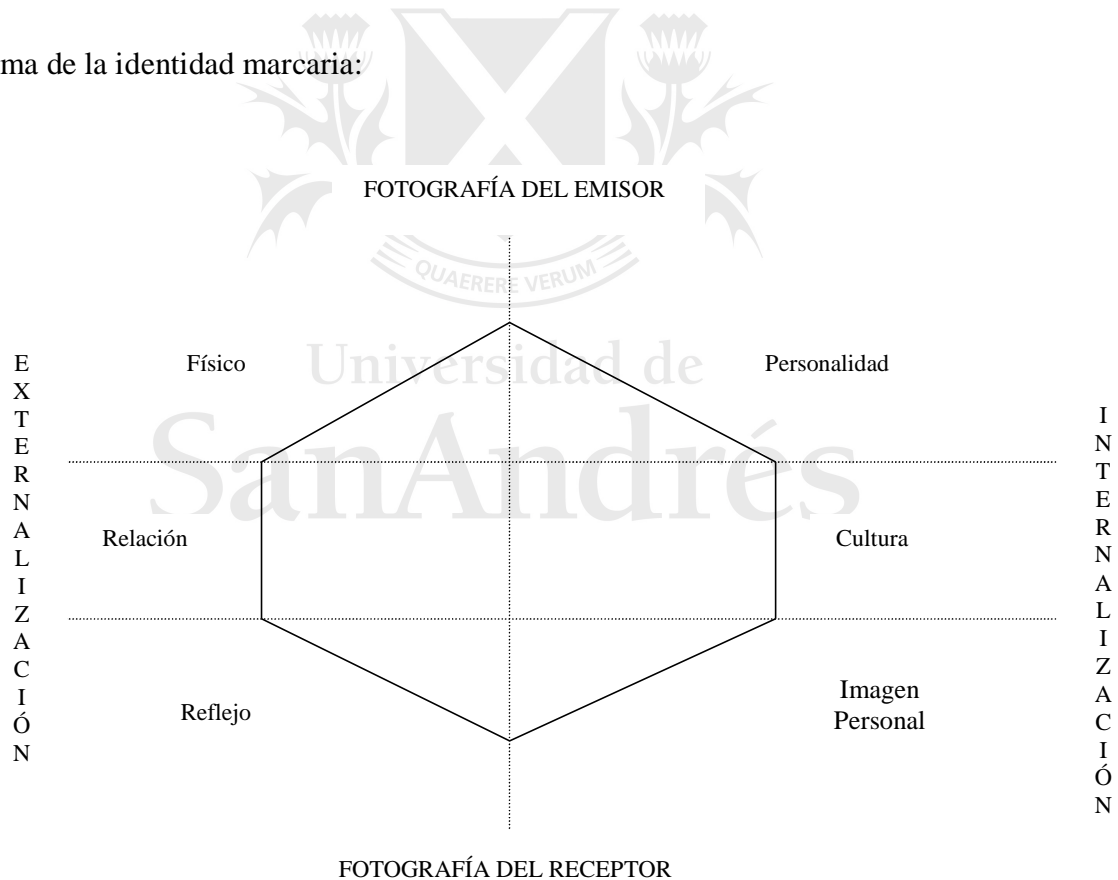
Se debe tener en cuenta que existen diferentes fuentes posibles de la identidad de marca pero que además hay “factores extraños” (Kapferer, 1998), ruidos, que hablan del nombre de la marca y producen significado. Aquí encontramos, por un lado, a las compañías que se centran en mirar a sus competidores y copiar la comunicación de marketing que ellas realizan. Por otro lado, empresas buscan crear una imagen que resulte atractiva y cumpla con las expectativas

del público, balanceándose en las modas cambiantes del contexto. Por último, una identidad fantasiosa es una fuente de ruido, cuando una marca busca ser un ideal que realmente no es.

El conocimiento de la identidad de marca otorga a la compañía un grado de libertad y de expresión extra, debido a que enfatiza la preminencia de substancia sobre aquellas características que son estrictamente formales. Queda definido aquello que debe mantenerse intacto y aquello que es libre de ser modificado. La identidad resulta central porque una marca necesita ser durable y enviar signos que resulten coherentes y realistas (Kapferer, 1998).

Para lograr comprender lo que una marca representa es necesario investigar su substancia interna y las diferentes facetas de su identidad, las cuales conforman un prisma hexagonal.

El prisma de la identidad marcaria:



Fuente: *Strategic Brand Management* (Kapferer, 1998:100)

- 1) En primer lugar se encuentran las cualidades físicas de una marca. Esto resulta de una combinación de características objetivas salientes, es decir, las que primero vienen a nuestra mente. Para desarrollar una marca, primero que se debe definir su aspecto físico, así como su valor tangible adherido, aquello que es, lo que hace y cómo es vista.
- 2) Toda marca tiene una personalidad, que al ser comunicada, según la forma en que se hable del producto o servicio, se construye su carácter.
- 3) Otro aspecto de una marca es su cultura, de ella derivan todos los productos que se encargan tanto de representarla como de ser un medio de comunicación de la misma. Aquí se da lugar a los principios básicos que maneja la marca y aquellos signos externos, los productos y la comunicación, en los cuales éstos se ven reflejados. En la cultura se encuentra el punto de unión más fuerte entre la compañía y la marca.
- 4) Una marca es una relación.
- 5) Con el paso del tiempo, una marca, a través de la comunicación o de sus productos más sobresalientes, tiende a construir un reflejo o imagen de su consumidor. Por esto, se debe controlar el reflejo emitido y proyectar una imagen que resulte halagadora a los clientes.
- 6) Por último, una marca habla de la imagen personal. El reflejo configura el espejo externo de su target, mientras que la imagen personal representa el espejo interno. Una persona, al establecer una actitud hacia una marca, desarrolla una relación interna consigo misma.

Todas las facetas que conforman el prisma de identidad de una marca, plantea Kapferer (Kapferer, 1998), se encuentran interrelacionadas y el cada contenido hace eco sobre el resto. Este principio es central y brinda credibilidad y durabilidad a la marca. Además cada una de las facetas posee un propósito particular, dado que lo físico y la personalidad sirven para definir al emisor creado para comunicar. Por otro lado, el reflejo y la imagen ayudan a definir el receptor hacia el cual va dirigido el mensaje. Mientras tanto, la relación y la cultura son las facetas que actúan como puente entre el espacio del emisor y el del receptor.

También existe una división del prisma de forma vertical. Las facetas de la izquierda, es decir, lo físico, la relación y el reflejo; son los aspectos sociales que brindan a la marca su expresión externa por ser visibles. En cuanto a las facetas de la derecha, que son la personalidad, la cultura y la imagen personal; se encuentran incorporadas a la marca misma con su espíritu.

Para Kapferer (Kapferer, 1998) la primera fuente de identidad que tiene una marca es el producto, por medio del cual revela su plan y su característica única, personificando sus valores. Toda marca posee un producto que es el más representativo, “el prototipo” de la marca, aquí es donde el significado que posee una marca se encuentra respaldado. También existen diferentes símbolos de la marca que ayudan a comprender su cultura y su personalidad, su esencia e imagen personal.

Un elemento fundamental en una marca es su nombre, dado que el mismo es revelador de sus intenciones, una de las fuentes de identidad más poderosas. Cuestionar la creación del nombre permitirá decodificar el programa de la marca, su área de legitimidad, know-how y el espacio en el cual se desarrolla su competencia. Teniendo en cuenta esto, la comunicación debe elegir qué significado le dará al nombre y manejarlo adecuadamente (Kapferer, 1998).

El rol que juega el nombre de una marca es el de protector de la innovación, logrando que se convierta en un pionero del nuevo segmento que establece un nuevo prototipo. Los nombres guían el proceso creativo, dando a la marca un significado y un propósito, su contenido y atributos característicos (Kapferer, 1998).

Otro elemento que puede ser utilizado para simbolizar la identidad de marca es un emblema (Kapferer, 1998). Esta figura visual posee la capacidad de colaborar en la identificación y reconocimiento de la marca. Además sirve como garantía y asegura la durabilidad de la marca. Esto se da porque los emblemas son signos permanentes y sirven para personalizar y diferenciar a la marca, realzando su valor.

Según Semprini, una marca es capaz de crear “mundos verdaderos” (Semprini,1995), otra dimensión de realidades. Cada marca posee una identidad que supone el establecimiento de una propuesta y una adhesión a ella.

Valor

Una marca, según Kapferer (Kapferer, 1998), es una fuente de valor tanto para una empresa como para el consumidor. Desde el punto de vista de la compañía, el valor puede ser analizado financieramente, teniéndose en cuenta la diferencia entre los ingresos marginales, provenientes de generadores de rentabilidad, y los costos marginales necesarios, asociados con el manejo de la marca. Igualmente, existen aspectos cualitativos del valor de la marca para una organización, que formará uno de los centros de atención de este trabajo. Esta perspectiva propone tener en cuenta el reconocimiento, la fortaleza del posicionamiento, el concepto, la personalidad, la distinción y la precisión de la imagen que posee la marca. Además, se consideran los signos de reconocimiento por parte del consumidor, en cuanto a su logo, códigos o packaging. Por último, dentro del concepto de valor se incluye la autoridad de la marca respecto de los consumidores, la estima y el status de marca percibido y la lealtad del consumidor. Así llegamos al concepto de equidad de marca, la cual se conforma por el reconocimiento, la preferencia, la imagen de calidad, el prestigio, la existencia de una primera y segunda preferencia cuando no se puede acceder a la marca favorita. Por otro lado, los activos de una marca son el reconocimiento, el nivel de calidad percibida en comparación con los competidores, el grado de confianza, significado, empatía y preferencia; la riqueza y atractivo de las imágenes que posee la marca y los valores intangibles ligados al consumo.

De los activos⁵ de la marca a la equidad de marca:

Reconocimiento de Marca

+Imagen

+Calidad percibida

+Evocaciones

+Familiaridad, preferencia

=Activos de Marca

Valor agregado de marca,
percibido por los
consumidores

- Costos de branding

- Costos de capital
invertido

Fuente: *Strategic Brand Management* (Kapferer, 1998:37)

Valor Financiero de la
Marca(Equidad de marca)

⁵ Activo: “Es un elemento que va a generar futura ganancia, con razonable certidumbre”(Kapferer, 1998:400)

En cuanto al valor de la marca para el consumidor, Kapferer (Kapferer, 1998) considera que surge a partir del hecho de que una marca provee información sobre los productos, revelando sus valores, justifica el atractivo y el retorno monetario. Se genera valor ante el consumidor al cumplir diferentes funciones. Las primeras dos son mecánicas y están relacionadas con la esencia de la marca, dado que funcionan como un signo visible que hace más fácil la elección. Luego existen tres funciones que reducen el nivel de riesgo percibido. Mientras tanto, las últimas tres se encuentran relacionadas con algo placentero.

Funciones:

- Identificación: Está relacionado con un beneficio para el consumidor porque permite que la marca sea vista claramente y que los productos sean identificados rápidamente.
- Practicidad: Permitiendo una recompra idéntica y leal, da lugar a ahorros en tiempo y energía.
- Garantía: Brinda la seguridad de encontrar siempre la misma calidad, más allá de cuándo y dónde se compre el producto o servicio.
- Optimización: Asegura el producto comprado es el mejor en la categoría y el más indicado para cumplir el propósito para el que ha sido elegido.
- Caracterización: Confirma la imagen personal o la imagen que se presenta a los demás.
- Continuidad: Surge de la familiaridad y la continuidad, lograda a partir del consumo de una marca a lo largo de los años.
- Hedonismo: La satisfacción se encuentra relacionada con el atractivo que posee la marca, su logo y su comunicación.
- Ética: El comportamiento responsable de la marca y su relación con la sociedad, brinda satisfacción.

El valor de las marcas proviene de su habilidad para agregar valor continuamente y al mismo tiempo mantenerse a precio de mercado (Kapferer, 1998).

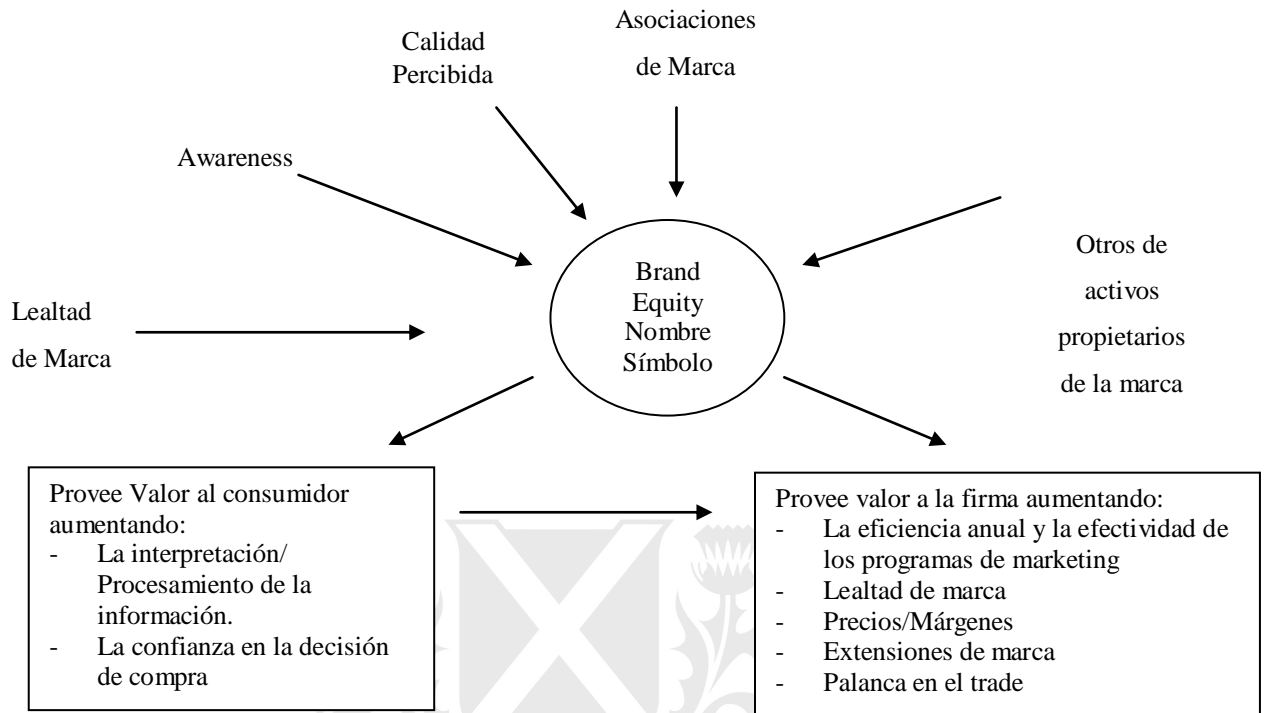
Esto puede ser visto desde la visión de Aaker (Aaker, 1991), quien establece que una marca es un nombre y un símbolo distintivo intentado para identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia. Es aquello que le muestra al consumidor cuál es la fuente del producto y protege tanto al consumidor como a los productos, de aquellos proveedores que intenten ofrecer algo idéntico.

Para toda empresa, una base competitiva sostenible se conforma a partir de aquello que la firma hace y de qué manera lo hace, sus activos y habilidades. Un activo es algo que una compañía posee y que se caracteriza por ser superior a lo de la competencia. Mientras tanto, una habilidad es aquello que la firma hace mejor que sus competidores.

Así llegamos al concepto expuesto por Aaker de *Brand Equity* (Aaker, 1991). Es un conjunto de activos y obligaciones de marca, su nombre y símbolo, que a través de un producto suman o restan valor a una firma y/o a sus clientes. Estos pueden ser agrupados en cinco categorías:

- 1) Lealtad de marca
- 2) *Awareness*
- 3) Calidad Percibida
- 4) Asociaciones de marca junto con la calidad percibida
- 5) Otras de activos propietarios de la marca:
 - Patentes
 - Trademarks
 - Relaciones con los canales, etc.

Brand Equity:



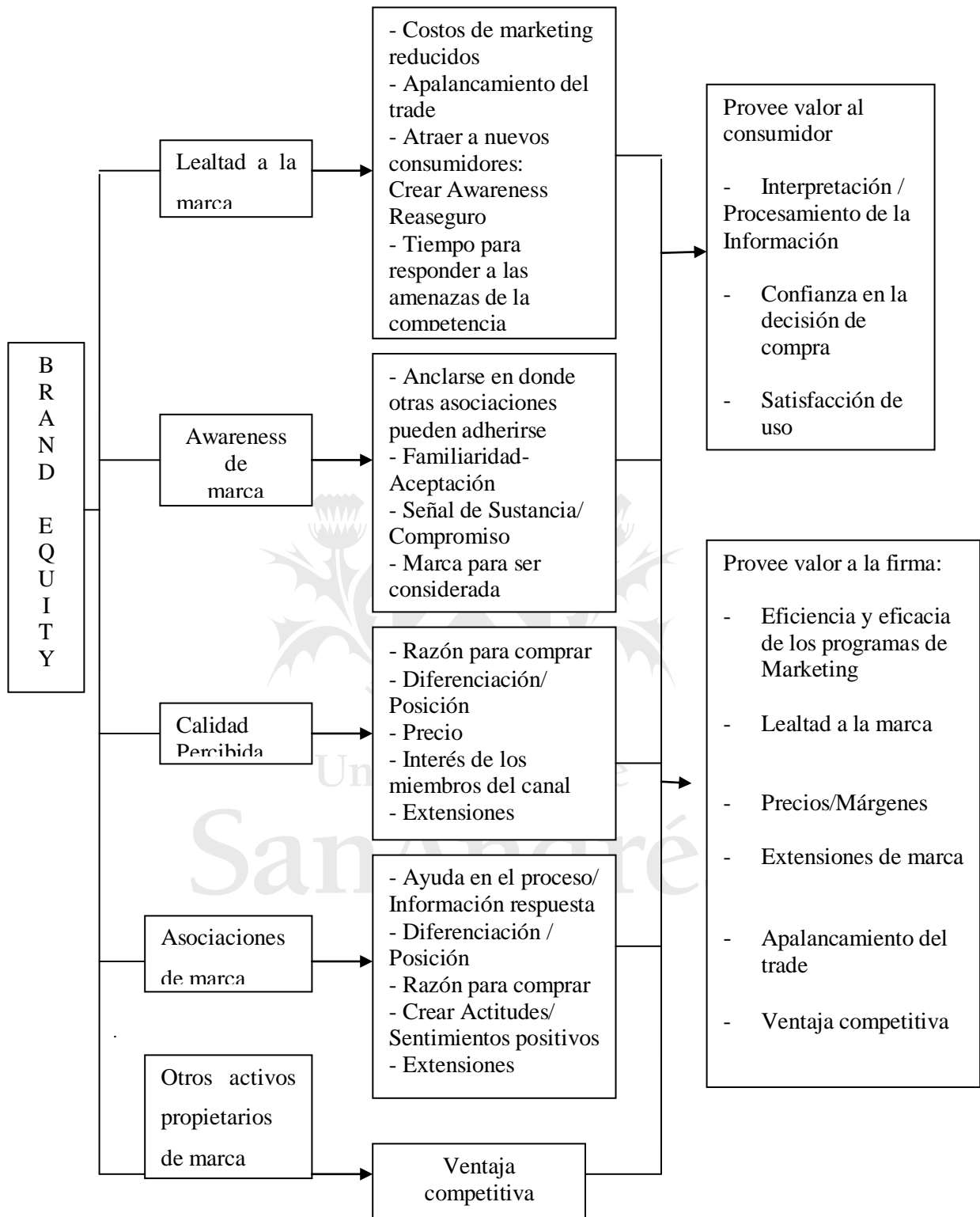
Fuente: *Managing Brand Equity* (Aaker, 1991: 17)

Aaker (Aaker, 1991) considera que la *brand equity* tiene el potencial de agregar valor a la firma, generando de diferentes formas un cash flow marginal.

Es necesario tener en cuenta que cada activo de la *brand equity* necesita de inversión para ser creado pero debe invertirse para mantenerlo, o desaparecerá con el tiempo (Aaker, 1991).

Estimar el valor de una marca puede ayudar a mostrar que sus activos subyacentes tienen importancia. El arribo a este valor puede surgir a partir de un valor de la *equity* de marca basado en un premium price que el nombre soporta, los costos de reemplazo de una marca y del valor de los stocks menos el de otros activos (Aaker, 1991).

Teniendo en cuenta el valor de la marca para el consumidor y la compañía, Aaker plantea el siguiente gráfico (Aaker, 1991).



Fuente: *Managing Brand Equity* (Aaker, 1991: 270).

Lealtad a la marca

El *core* de la *brand equity* generalmente está constituido por la lealtad a la marca. Si un consumidor compra una marca, más allá de que las competidoras posean características superiores, de precio y conveniencia, la marca tiene un valor substancial (Aaker, 1991).

La forma en que se puede medir la adhesión de un consumidor a la marca es a través de la lealtad a la misma. Según Aaker “a medida que la lealtad a la marca crece, la vulnerabilidad de la base de clientes a la acción competitiva, se vuelve reducida” (Aaker, 1991). Esta ventaja se traducirá directamente en las ventas futuras de la marca.

Aaker (Aaker, 1991) considera que existen diferentes niveles de lealtad a la marca y cada nivel significa un desafío de marketing distinto y un activo a manejar y explotar diferente. En el nivel inicial se encuentra aquel comprador desleal que se muestra indiferente a la marca. Este podría ser llamado *switcher* o comprador por precio.

En el segundo nivel se encuentran aquellos consumidores que no poseen un nivel de insatisfacción que los lleve a cambiar de marca. Están satisfechos o no insatisfechos y son llamados compradores habituales.

En el tercer nivel se ubican aquellos compradores que están satisfechos y tienen costos de cambio, tiempo, dinero o riesgo. Para lograr un traslado de marca, los competidores deben ser capaces de ofrecer un beneficio suficientemente grande que compense todos los costos posibles. Este grupo de compradores sería el de los cambiantes-costo-leales.

En el cuarto nivel encontramos a los que realmente les gusta una marca. Esto puede deberse a la asociación con un símbolo, a un conjunto de experiencias de uso, a una calidad percibida alta. Estos compradores se consideran “amigos” de la marca porque sienten una adhesión emocional o de sentimiento hacia ella.

Finalmente, el nivel más alto lo ocupan los consumidores comprometidos con una marca, dado que la misma funciona como un medio de expresión para ellos. El valor que poseen estos

clientes recae en el impacto que ellos tienen sobre otros compradores y sobre el mercado mismo.

La pirámide de Lealtad



Fuente: *Managing Brand Equity* (Aaker, 1991:40)

Teniendo en cuenta esto, una firma debe esmerarse para lograr que sus compradores se encuentren ubicados, en su mayoría, en los niveles más altos de la pirámide. Así lealtad a la marca se distingue del resto de las dimensiones de la *brand equity* porque está más atada a la experiencia de uso, no existe sin una compra y uso del producto o servicio (Aaker, 1991).

La lealtad de marca, según Aaker (Aaker, 1991), representa un activo estratégico que tiene un gran potencial, si es manejado y explotado de manera adecuada. Esto se debe a que puede reducir los costos de marketing, dado que es mucho menos costoso retener a un cliente que recuperarlo u obtenerlo y además producir un apalancamiento en el trade. Por otro lado, permite atraer a nuevos consumidores al crear awareness de marca y reasegurar a los nuevos clientes. Además, el poseer compradores fieles le permite a una marca tener un tiempo considerable para responder a los avances que pueda realizar la competencia.

Para que una empresa sea capaz de crear y mantener la lealtad a la marca, por parte de los consumidores, debe seguir algunas reglas básicas (Aaker, 1991): tratar bien al cliente y mantenerse cercano a él, medir y manejar la satisfacción, crear costos de traslado hacia otras marcas y proveer servicios extras.

Awareness de marca

La habilidad de un comprador potencial de reconocer y recordar que una marca es miembro de una categoría de producto, se llama awareness de marca (Aaker, 1991). Esto se encuentra representado por un continuum que va desde la incertidumbre de que una marca sea reconocida hasta la creencia de que es la única marca existente en una clase de producto.

El continuum puede representarse con distintos niveles de awareness de marca. El nivel más bajo está basado en un test de recordación de marca asistida. Aquí no es necesario un link demasiado fuerte entre la marca y el producto. El nivel próximo es el de recordación de marca de manera espontánea. Dado que esto resulta más difícil, se asocia con una posición de marca más fuerte. Finalmente, se puede decir que una marca alcanza el top-of-mind *awareness* cuando es la primera en ser nombrada en la tarea de recordación. Un caso que se da en algunas clases de producto únicamente, es aquel en el cual hay una sola marca recordada que es dominante. Esto provee una ventaja competitiva porque hace que en la situaciones de compra, no haya otras marcas consideradas dentro de esa categoría de producto (Aaker, 1991).

La recordación puede ser vista como una condición para que la marca sea considerada y tenga una pequeña influencia en la decisión de compra. Así es como se puede decir que una marca crea valor de diferentes formas, se puede crear un anclaje con otro tipo de asociaciones como ser las características o atributos de producto, etc. Otra forma de aportar valor es a partir de la familiaridad y el gusto por una marca, esto puede actuar como una motivación a la hora de comprar. Por otro lado, el *awareness* de marca resulta importante porque puede ser una señal de presencia, compromiso y sustancia. Finalmente, un consumidor ante la decisión de compra posee un conjunto de marcas a considerar, un set de consideración, en donde gracias a la recordación, una marca puede pasar a estar incluida y puede llegar a ser elegida (Aaker, 1991).

Tal como plantea Aaker (Aaker, 1991), resulta más fácil construir *awareness* a lo largo de los años, porque el aprendizaje funciona mejor luego de la repetición y el refuerzo. Por esta razón, las marcas más antiguas generalmente poseen más recordación. Igualmente, existen técnicas que ayudan a construir el *awareness* de marca buscado, como el ser diferente y memorable, el tener un eslogan o jingle, el utilizar un símbolo de exposición, la publicidad, el sponsorar actividades y las extensiones de marca, etc.

Calidad percibida

“La percepción del cliente de la calidad global o la superioridad de un producto o servicio respecto de su objetivo intentado” (Aaker, 1991: 85) es el significado que tiene el concepto de calidad percibida.

La clave para obtener una calidad percibida alta es proveer alta calidad, identificando aquellas dimensiones que son importantes para el cliente, poder entender qué cosas le demuestran calidad y así comunicar un mensaje de calidad que resulte creíble (Aaker, 1991).

La calidad percibida proporciona valor de distintas maneras. Brinda una razón para comprar porque puede hacer que una marca sea considerada. Además, la calidad percibida alta hace más probable que las actividades de publicidad y promoción sean efectivas (Aaker, 1991).

Por otro lado, Aaker (Aaker, 1991) considera que la calidad percibida brinda valor a través de la diferenciación y el posicionamiento. Una calidad alta da lugar a un *premium price* que puede aumentar los beneficios y/o proveer recursos para reinvertir en la marca. Estos recursos pueden usarse en actividades de construcción de marca, que aumentan el *awareness* y las asociaciones, o en actividades de investigación y desarrollo en pos de mejorar el producto.

Otro punto por el cual se puede decir que la calidad percibida suma valor es porque genera interés en los miembros del canal. Los *retailers* van a estar motivados a tener aquellas marcas que sean bien vistas, buscadas y queridas por los consumidores.

Por último, una calidad percibida alta puede ser explotada a partir de las extensiones de marca que se lleven a cabo. Aquí el valor surge del hecho que con una marca conocida, el nombre de marca, puede ayudar a ingresar en una nueva categoría de producto.

Aaker (Aaker, 1991) considera que la calidad percibida puede crear rentabilidad por diferentes cuestiones. Por un lado una con calidad percibida alta tiene mayores probabilidades de aumentar su market share. Por otro, la alta calidad permite tener un precio alto a partir del cual mejore la rentabilidad y se pueda invertir para aumentar la calidad y así ir creando una barrera de entrada para los competidores. También mejora el ROI de una empresa.

Teniendo en cuenta la importancia de la calidad percibida para la *brand equity*, es necesario comprenderla y manejarla, tener claro qué cosas la influyen (Aaker, 1991). En el contexto de los productos, Aaker considera que algo importante es la performance del producto, es decir, las características operativas de un producto y cuán bien el mismo cumple su función. También los rasgos, aquellas características secundarias que denotan que una firma comprende las necesidades de los consumidores. Otro punto relevante es la conformidad con las especificaciones, que no haya defectos o, en caso de haberlos, saber qué incidencia tienen sobre el consumidor. Luego, la confiabilidad lograda por la consistencia, a lo largo del tiempo, de la performance de un producto. La durabilidad es otra de las dimensiones que constituye la calidad percibida porque refleja la vida económica que posee un producto. Mientras tanto, la servicialidad supone que un producto tiene la habilidad de brindar un determinado servicio. Finalmente la categoría “fit and finish” apunta a que un producto parezca y se sienta como uno de calidad.

Asociaciones de marca

El concepto de asociación de marca para Aaker es cualquier cosa “reflejada” en la memoria de una marca (Aaker, 1991). Cuantas más experiencias y exposiciones de comunicación haya atravesado una marca, la ligazón de la misma va a resultar más fuerte.

Una imagen de marca es un conjunto de asociaciones que se encuentran ordenadas, generalmente, de manera significativa (Aaker, 1991). Tanto una asociación como una imagen, representan la percepción que puede ser, o no, reflejo de la realidad objetiva.

El posicionamiento se encuentra relacionado con esto porque una marca bien posicionada va a tener fuertes asociaciones que la hagan más atractiva. Probablemente se la vea asociada con un atributo deseable que provea una posición diferente de la de los competidores. El “posicionamiento de marca” refleja la forma en que la gente percibe a la marca y, en algunos casos, cómo la firma quiere que la misma sea percibida (Aaker, 1991).

Generalmente, el valor que tiene el nombre de una marca proviene de un set de asociaciones, aquellos significados que le otorga la gente. Estas cosas con las que se relaciona a una marca pueden constituir la base a partir de la cual se decida una compra y se establezca una relación de lealtad hacia la marca. Por esta razón, se puede decir que las asociaciones crean valor tanto para el cliente como para la firma. Por un lado, van a ayudar a procesar y responder a la información, resumiendo hechos y especificaciones de la marca, que serían difíciles de tener presentes en el momento de la compra si éstas no existieran (Aaker, 1991).

Aaker (Aaker, 1991) considera que otra forma de otorgar valor, a partir de las asociaciones, es por medio de la diferenciación. Una asociación que haga a una marca diferente puede convertirse en una ventaja competitiva. Además, una marca que basa su posicionamiento sobre un atributo central, en una clase de producto, crea una difícil barrera contra la cual competir.

Teniendo en cuenta que las asociaciones con una marca pueden involucrar atributos de producto o beneficios para el consumidor, se estaría agregando valor porque aquí surgen razones específicas para comprar y usar una marca. Se constituye la base para tomar una decisión de compra y mantenerse fiel a una marca. También, gracias a las asociaciones, se puede generar credibilidad y confianza en la marca. Todo esto redundará en un beneficio para la compañía que posee esta marca (Aaker, 1991).

Por otro lado, las celebridades, los símbolos, los slogans, el contexto adecuado, etc., pueden ser relaciones que estimulen sentimientos positivos hacia una marca. Esto también puede

ocurrir durante la experiencia de uso, se genera un recuerdo positivo hacia la marca. Así es como Aaker (Aaker, 1991) considera que las actitudes y sentimientos buenos, asignados a una marca, crean valor.

Por último, las asociaciones brindan valor porque dan lugar a la posibilidad de realizar extensiones de marca a partir del encaje que puede generarse entre la marca y el nuevo producto, o también porque presentan una razón para comprar el nuevo producto (Aaker, 1991).

Posicionamiento

Algo fundamental para una marca es su posicionamiento, el “(...) lugar que se desea ocupar en la mente de los jugadores o de los actores claves”(Serra,2000,167). Considerando la importancia de este concepto, servirá para corroborar algunos aspectos del valor de la marca.

“Posicionar una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente y atractiva al público” (Kapferer, 1998, 96). Deberá analizarse para qué existe la marca, su promesa y los beneficios que ha de brindar al consumidor. Por otro lado, se estudiará el target al cual se dirigirán los productos de la marca y cuándo serán consumidos. Finalmente, habrá que definir a los competidores principales o aquellos que poseen una clientela interesante

El posicionamiento es un proceso que se lleva a cabo en dos etapas. Primero se debe establecer la categoría dentro de la cual la marca ha de ser asociada y comparada. Luego, será necesario indicar cuál es el diferencial de la marca en comparación con el resto.

Kapferer (Kapferer, 1998) considera que el posicionamiento de la marca debe ser compatible con sus ingredientes e imágenes. También debe analizarse la motivación del consumidor y el porcentaje del mercado que está incluido en el posicionamiento elegido. Además, es necesario saber si el posicionamiento es creíble y si capitaliza sobre alguna debilidad de la competencia. Hay que ver si se cuenta con los medios financieros para lograr el posicionamiento, pensar si se quiere un posicionamiento específico y distintivo, si es sostenible a largo plazo y si es reversible. Por último, debería verse tener un premium price está justificado.

El posicionamiento también puede ser tratado desde el punto de vista de Porter, quien lo define como “la elección que tiene una empresa para la construcción de una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no” (Porter, 1987). Aquí se pueden establecer cuatro tipos de estrategias: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, costos enfocados y diferenciación enfocada. Las estrategias de costos parten de los costos más bajos, con un margen mínimo para lograr los precios más bajos del mercado. Mientras tanto, en las estrategias de diferenciación, se parte del costo más bajo pero se suma un plus diferenciador.

Matriz de Estrategias genéricas:

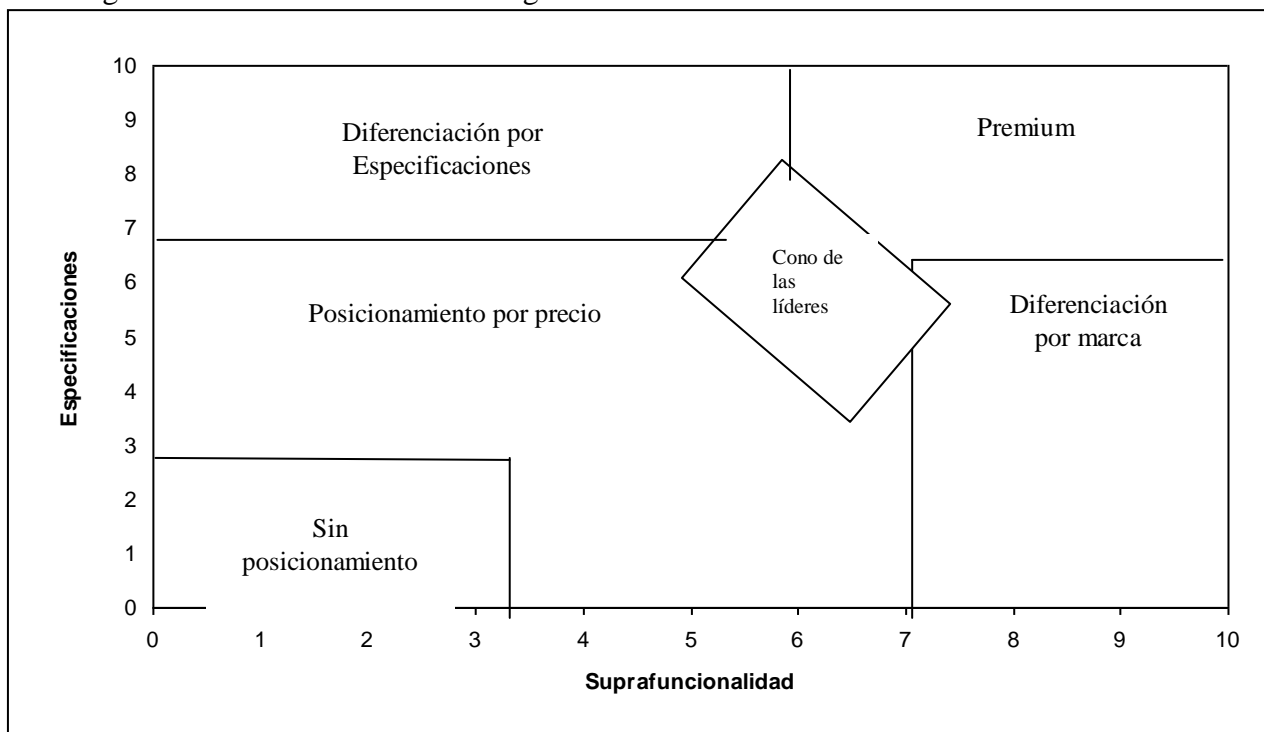
| | Costos | Diferenciación |
|------------------|------------------|-------------------------|
| Mercado Amplio | Líder en costos | Líder en diferenciación |
| Mercado Reducido | Costos enfocados | Diferenciación enfocada |

Fuente: *Ventaja Competitiva* (Porter, 1987)

Junto con este análisis se puede estudiar el posicionamiento desde el punto de vista de la demanda, lo cual permitirá ponderar la importancia que tienen diferentes atributos para el consumidor, utilizando la grilla actitudinal de la demanda (Hermida y Serra, 1984). Esta matriz posee dos ejes, uno correspondiente a las especificaciones y otro al grado de suprafuncionalidad. Las especificaciones corresponden a las características del producto que

son percibidas por el consumidor. En cuanto a la suprafuncionalidad, se refiere a las percepciones diferenciales que posee una marca respecto del estatus que la misma proporciona.

La grilla resulta conformada de la siguiente manera:



Fuente: El nuevo juego de los negocios(Serra,2000: 171).

En el sector Premium se posicionan las marcas con mayor diferenciación percibida, obtenida de la integración del eje de especificaciones y el de suprafuncionalidad, cuyos atributos poseen la mayor graduación. Por otra parte, en el cono de las líderes se sitúan las empresas con especificaciones y suprafuncionalidad de grado importante pero equilibrada, que poseen la mayor participación de mercado. En cuanto al área de posicionamiento por precio, aquí se puede encontrar a las compañías cuyos impulsores de posicionamiento surgen del precio. Luego, la zona de diferenciación por especificaciones se adjudica a aquellas organizaciones que tienen como objetivo un nicho de mercado con máxima diferenciación, que aún no han construido una marca fuerte y no poseen un alto grado de suprafuncionalidad. De acuerdo con el cuadrante de diferenciación por marca, aquí están aquellas marcas que tienen alta

suprafuncionalidad pero no han logrado las especificaciones buscadas por los consumidores. Por último, el área denominada sin posicionamiento corresponde a las marcas que no son recordadas por atributo ni poseen prestigio.

Otra de las formas en que se puede estudiar el posicionamiento de una marca o empresa es a partir de la matriz del corredor (Serra,2000).Aquí se relacionan la diferenciación percibida que existe en el mercado, la cual se obtiene a partir de un promedio ponderado de los valores de suprafuncionalidad y especificaciones, y el precio relativo expresado en una escala del 0 al 10.

A fin de establecer el precio percibido resulta necesario tomar precios del mercado que se está analizando, valiéndose de una escala uniforme. Luego, estos precios son trasladados a una escala del 0-10, donde 0 es el precio más bajo y 10 el precio más alto. La fórmula aplicada consta en:

$$x-pm/PM-pm*10$$

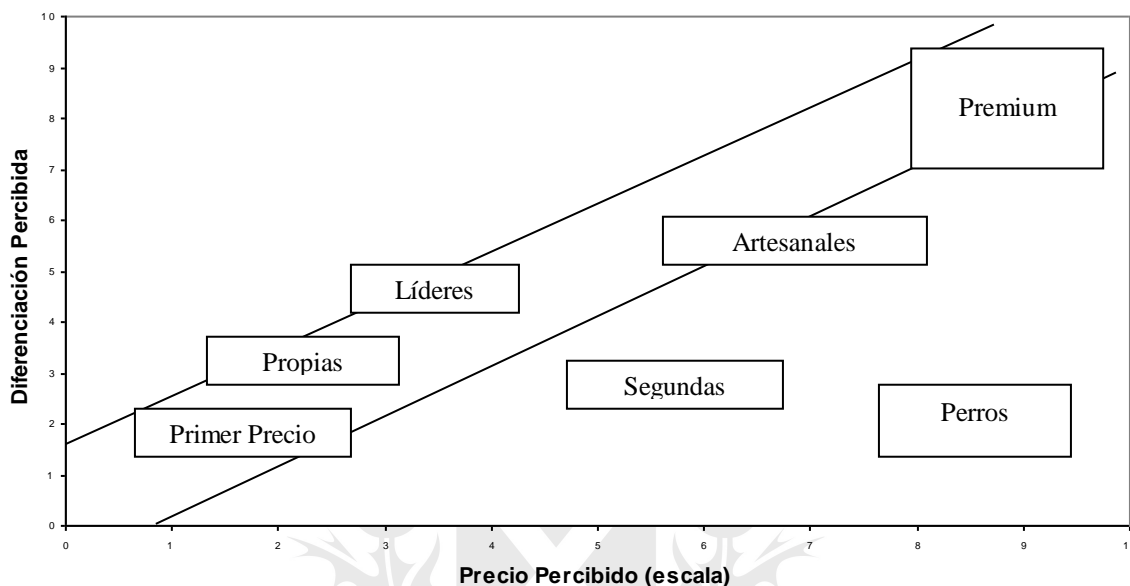
- x: es el precio al que se desea ubicar en la escala que va del 0-10.
- pm: es el menor precio hallado en el relevamiento.
- PM: es el mayor precio hallado en el relevamiento.

Para establecer el valor de la diferenciación percibida resulta necesario llevar a cabo una investigación de mercado previa, donde se establezcan aquellos atributos que el consumidor considera relevantes al posicionamiento a fin de atribuirle un porcentaje de relevancia a cada uno. A partir de esto, los atributos serán ponderados por su peso relativo. Para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$x-dm/DM-dm*10$$

- x: es el precio al que se desea ubicar en la escala de 0-10.
- dm: es la menor diferenciación hallada en los relevamientos.
- DM: es la mayor diferenciación hallada en los relevamientos.

Matriz del Corredor:



Fuente: *El nuevo juego de los negocios*(Serra,2000:185).

Aquí, las marcas con primer precio quedarán ubicadas en la punta del corredor y las Premium en el otro extremo. Luego, la parte más importante del mercado estará situada en el área de los líderes. Las marcas con poco o sin posicionamiento quedarán ubicadas fuera del corredor. Mientras tanto las marcas por las que se paga un precio más alto de lo que habitualmente el consumidor piensa pagar, se ubican en el lugar de las artesanales.

Un aporte interesante al análisis del posicionamiento ha sido planteado por Semprini (Semprini,1995). El autor considera que existen cuatro condicionamientos esenciales a tener en cuenta a la hora de gestionar una marca. Por un lado, los condicionamientos de continuidad que establecen que el discurso de una marca se va construyendo de manera progresiva y poco a poco va formando su estructura, gracias a la acumulación de signos y mensajes. Por otro, existen condicionamientos de competencia que establecen que una marca siempre emite su discurso en un entorno competitivo y su identidad tendrá más posibilidades de ser aceptada si se diferencia claramente de sus competidores. Para cualquier marca resulta importante conocer tanto su pasado, como la identidad de las competidoras y la naturaleza de sus propuestas, a fin de maximizar la suya. Luego, la coherencia con el marketing mix, el conjunto de actividades

que componen el programa de marketing de una empresa (Borden,1991), constituye el tercer condicionamiento que establece que la credibilidad de una marca depende de la coherencia interna que posee todo el discurso. Teniendo en cuenta que las marcas se encuentran en contextos competitivos, es indispensable que haya una sinergia entre los discursos que la misma emita para poder sobrevivir. Por último, los condicionamientos socioculturales que plantean que una empresa al conocer a los individuos, es capaz de elegir aquellos temas que les son familiares a estos y proponerles mundos simbólicos acordes al momento sociocultural.

Marcas de Lujo

Aquellos productos en los cuales la relación precio/calidad es la más alta del mercado son los comúnmente llamados productos de lujo. Mc Kinsey (Mc Kinsey, 1990) define a las marcas de lujo como aquellas que siempre han sido capaces de justificar su elevado precio. Lo más importante no es su precio absoluto sino la diferencia que existe entre el precio de los productos lujosos y el precio de otros productos con funciones comparables. Dentro de lo que se consideran marcas de lujo, estarán incluidas aquellas consideradas como prestigiosas. El lujo es equivalente a exceso en detalle, cuidado y precaución.

Dado que el lujo debe ser visto tanto por el consumidor como por los demás, las marcas de lujo externalizan sus signos. La marca debe ser reconocida cuando una persona la lleva puesta o la tiene consigo, y esto debe ocurrir en todo el mundo. Los productos de lujo poseen la capacidad de resaltar, personificar ciertos ideales y son referencias tangibles de las modas más sofisticadas de una época. (Kapferer, 1998)

El rol del lujo, según Kapferer (Kapferer, 1998), es tanto de creación como de inspiración y requiere de capacidad monetaria para afrontar los gastos necesarios para alcanzar la calidad buscada, la tendencia hacia los objetos artísticos, las dimensiones creativas y sensitivas.

Las marcas de lujo poseen un programa interno, una visión global, un gusto específico del cual son promotoras, así como estándares propios, que conforman su ánimo interno.

Dado que a través del lujo, un grupo restringido de gente se mantiene unido y se distancia del resto de la sociedad por razones de precios y preferencias, podría decirse que el mismo posee un rol clasificador. (Kapferer, 1998)

Dentro de una industria de lujo existen diferentes niveles. Kapferer (Kapferer, 1998) plantea que en el lugar más alto se encuentra el griffe, la firma del creador, sepultada en una pieza única. Toda marca de lujo posee un griffe, una imagen fija de la marca, y se utiliza como trademark. Luego, en el segundo nivel, están ubicadas aquellas marcas de lujo que son llevadas a cabo en pequeñas series en un taller. En el tercer nivel se encuentra la producción en masa, industrializada, donde la marca genera valor para la calidad más cara y la mejor, cada vez se parece más al resto.

Manejar el lujo significa controlar la interacción entre los 3 niveles. Para que un griffe mantenga su perpetuidad será necesaria la integración con los conglomerados industriales, quienes proveen los medios necesarios, de orden técnico y financiero, para lanzar nuevos productos pertenecientes a los diferentes niveles. Cuanto más lujosa sea una marca, la protección destinada a su aura deberá ser mayor. Los precios, la distribución en lugares selectos y exclusivos, así como la dimensión estética de los productos, permiten proteger a los clientes de la marca de los no clientes, creando una distancia entre ellos. Igualmente, aunque resulte paradójico, una marca de lujo debe ser deseada por todos los consumidores pero ser accesible para unos pocos (Kapferer, 1998).

Para Kapferer (Kapferer, 1998) en una marca de lujo debe existir la seguridad que el interior del producto vale lo mismo que el exterior. Esto significa que el producto debe representar por completo a su marca y no servir meramente a una proporción de ella. Igualmente, el desafío para estas marcas es poder complacer y preservar a los consumidores actuales.

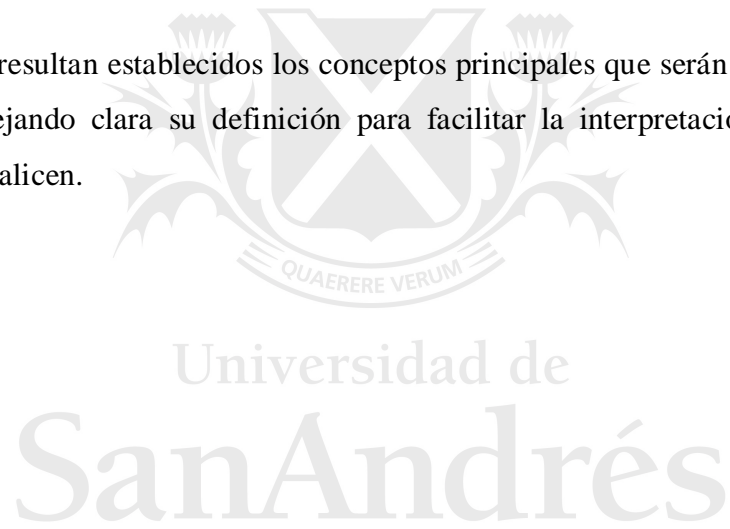
Las marcas lujosas representan el grado ideal de personalización y sublimación de un objeto, mientras que las marcas más simples presentan un desafío desde los aspectos técnicos o de precio competitivo.

Productos de belleza

Durante el trabajo, las marcas y casos analizados, así como los objetivos que se intentaron alcanzar, se encuentran relacionados con los productos de belleza, por esta razón resulta necesario aclarar su significado. Se incluyeron como productos de belleza las cremas faciales, para manos y cuerpo; maquillaje, esmaltes, tinturas, tratamientos para el cabello y shampoo.

Obviamente existen otro tipo de definiciones dentro de la categoría de productos de cosmética que pueden resultar más amplias y abarcar productos como ser perfumes, desodorantes y otros elementos de higiene y tocador. En este trabajo serán excluidos por la complejidad resultante de abarcar a todos y realizar un análisis que resulte completo, en el marco de una tesis.

De esta manera, resultan establecidos los conceptos principales que serán utilizados en toda la investigación, dejando clara su definición para facilitar la interpretación de los diferentes análisis que se realicen.



Capítulo 1: El mundo de los Productos de Belleza

El mundo de los productos de belleza se encuentra compuesto por cremas (para el rostro, para el cuerpo, cremas de limpieza), maquillaje (para el rostro, para los ojos, lápices labiales), esmaltes para uñas, shampoo (Shampoo y tinturas para el cabello) y perfumes⁶. El núcleo más importante de este universo se encuentra conformado por el maquillaje y las cremas de tratamiento. Estas categorías son algunas de las que demandan los niveles más elevados de comunicación, dirigidos al consumidor, en el punto de venta. Por esta razón, los negocios buscan constantemente transformarse en ambientes seductores y persuasivos.

La cosmética se caracteriza por ser una industria en la cual lo que se vende es ilusión, y la publicidad de cosmética, pura promesa. Esa ilusión y esa promesa deben ser materializadas en el punto de venta porque si eso no sucede, el producto se desvanece.

El mundo de los productos de belleza se sumerge, especialmente, en el universo de lo femenino, incluyendo una imagen femenina idealizada, cargada de sutilezas. La mujer es seducida e incitada a pertenecer a un mundo ideal.

La industria mundial de los productos de belleza, que incluye los productos expuestos anteriormente, está valorada en US\$95 billones. Los analistas de Goldman Sacks (The Economist, 2003) han realizado estimaciones de la industria, resultando en un valor de US\$ 24 billones para el cuidado de la piel, US\$18 billones asignados al maquillaje, US\$38 millones a los productos para el cuidado del cabello y US\$15 billones a los perfumes. Además de calcularse un crecimiento del 7% anual, más del doble de la tasa de GPD del mundo desarrollado. Igualmente, el centro de este trabajo girará alrededor de los productos para la piel y maquillaje, lo cual supone un valor de US\$32 billones.

Durante la última década, a partir de la globalización y la consecuente atracción de marcas selectivas y semiselectivas, los negocios del maquillaje (color) y cremas (tratamiento) han tenido un vertiginoso desarrollo.

⁶ La categoría de cosméticos incluye productos como perfumes, Shampoo, tinturas y elementos para el cabello, que no serán considerados, dada la complejidad que supondría un análisis global de la industria, dado que cada producto posee su propia identidad, más allá de la identidad marcaria.

Además, los atractivos retornos que produce esta industria han atraído a nuevos jugadores. Gigantes como Unilever y Procter & Gamble (P&G), al ver que sus negocios tradicionales entraban en una etapa de madurez, están destinando una mayor proporción de sus recursos a las divisiones de belleza.(The Economist, 2003)

En cuanto a los grupos económicos de bienes de lujo, la mayoría poseen marcas de maquillaje y cremas. Por ejemplo, Dior, Chanel e Yves St Laurent. Junto con estos, LVMH, el grupo más grande de artículos de lujo, se ha trasladado al retailing con sus Bliss spas y los negocios Sephora, los cuales venden productos de belleza. Al mismo tiempo, la industria está sufriendo un proceso de consolidación, generado a partir de la absorción de las pequeñas marcas por los grandes grupos económicos. (The Economist, 2003)

De esta forma, el mercado de los cosméticos posee a los siguientes grupos económicos liderando el negocio.

Líderes en el mercado del consumidor global

Ranking en el año 2003

- 1 L'Oréal
- 2 Procter & Gamble
- 3 Unilever Group
- 4 Colgate-Palmolive
- 5 Gillette
- 6 Estée Lauder
- 7 Beiersdorf
- 8 Avon
- 9 Shiseido
- 10 Private Label
- 11 Johnson & Johnson

Fuente: “The Leaders in Global Consumer Market Intelligence”(Euromonitor, 2004)

Teniendo en cuenta que la industria de la cosmética posee a grandes jugadores compitiendo, sumado a los cambios en los hábitos del consumidor, constantemente se perciben cambios y variaciones dentro de la misma.

Los últimos cambios se han producido tanto por una evolución en el retail marketing, por la existencia de un consumidor más conocedor y demandante, como por la sofisticación e innovación que caracteriza a los productos de belleza en la actualidad. Lo único que realmente se ha mantenido constante es el amor que sienten las mujeres por los cosméticos. Generalmente, empiezan a usarlos a alrededor de los 12 años y a los 13, el 90 por ciento los utiliza.

También se ha producido una expansión de la categoría, debida a diferentes factores. Los principales son el aumento en el grado de inserción laboral de la mujer, la incorporación del hombre como una nueva categoría de cliente, en el caso de las cremas especialmente, y el entorno social, con la fuerte y constante imposición de modelos estéticos.

Además, a pesar de que los cosméticos no forman parte de los productos de necesidad básica, sus consumidoras los consideran como elementos que cubren aspectos esenciales de sus vidas y por esto los compran, más allá de cuál sea la situación económica que caracterice al entorno. Esto hace que el crecimiento de la industria sea sostenible a través del tiempo, ubicando a los Estados Unidos como el país con el mercado, más grande de cosméticos, y a la Argentina como el cuarto país de más rápido crecimiento (Euromonitor, 2004).

"Cuando la mujer no puede pagarse un vestido o un anillo se compra un lápiz de labios. Esto siempre fue así(...). Y vuelve a pasar cada vez que en un país hay crisis o depresión", dice Martínez, relaciones públicas del rubro (Clarín, 2002). Los productos de belleza son considerados por las mujeres como elementos que dan satisfacción y bienestar, resultando la solución más accesible para contrarrestar la depresión. Los consumidores, a la hora de comprar productos de cosmética, emiten frases como "Pero para mí no es un gasto sino una inversión".

Igualmente, durante las épocas de prosperidad económica y aumento de los ingresos, los consumidores aumentan el porcentaje de compra de marcas prestigiosas, que generalmente incorporan ingredientes de mayor valor agregado y costo. También son capaces de aumentar sus inventarios de cosméticos y elementos de toilette, a medida que sus ingresos crecen.

Todo esto hace que las tendencias futuras de la industria cosmética, basándose en los niveles de ingreso y el comportamiento de gasto del consumidor, resulten favorables. Algunos estudios (The Economist, 2003) adjudican el crecimiento a los llamados baby-boomers ya adultos que poseen mayor poder adquisitivo, al aumento discrecional del ingreso en el Oeste y a la creciente clase media en los países en desarrollo. Por ejemplo, las ventas de cremas anti-arrugas en India están creciendo un 40% al año, mientras que Brasil tiene más “Mujeres Avon”, en total 900.000, que hombres y mujeres en la armada y la marina. Resaltando que a pesar de que la mayoría de los consumidores son mujeres, están aumentando las acciones de marketing dirigidas hacia los hombres.

Las grandes marcas

El mercado de la cosmética se encuentra compuesto mayoritariamente por marcas pertenecientes a grandes conglomerados, los cuales en su mayoría se dedican exclusivamente al desarrollo de productos de este rubro.

Internacionalmente, el mundo de los cosméticos posee tres jugadores que podrían ser considerados como claves en el sector, estos serían Revlon Consumer Products Corporation, L'Oréal SA y Procter & Gamble. En cuanto a la venta domiciliaria, canal que en la Argentina ocupa a casi 400.000 personas y produce una cuarta parte del promedio de ventas de las diferentes categorías de producto de este negocio, el líder indiscutido es Avon.

Igualmente, la compañía que ocupa el primer lugar en el sector, con un crecimiento de sus beneficios anuales de un 14% por más de 13 años, es L'Oréal. Sus ventas alcanzan aproximadamente los US\$14.000 millones anuales y un récord de crecimiento de ganancias de dos dígitos. Esto la lleva a ocupar el segundo lugar de las empresas más valiosas de Francia, con una capitalización de mercado de US\$50.400 millones. (The Economist, 2003)

A partir de estos grandes conglomerados, junto con otros que pelean por una interesante porción del mercado, se desarrollan diferentes marcas reconocidas tanto por los consumidores como por las empresas en sí mismas.

En este trabajo serán consideradas con mayor énfasis aquellas marcas surgidas de los Focus Groups realizados durante la investigación, las cuales poseen la característica de encontrarse entre las más importantes y representativas del mercado. A partir de ellas será posible ver qué ocurre con las marcas prestigiosas en comparación con el resto. Por un lado Avon, que posee el mismo nombre que la compañía que la sustenta. Por otro, algunas marcas de L'Oréal París, como Lancôme, Biotherm (ambas pertenecientes a sus marcas de lujo), L'Oréal París y Maybelline (compitiendo en el sector de consumo masivo). Luego encontramos E L Companies (Estée Lauder), del cual se analizarán la marca Estée Lauder propiamente dicha, y la marca Clinique. También ocupará un lugar importante del análisis la marca Revlon, perteneciente a Revlon Consumer Products Corporation. Así mismo, se encontrarán dos de las marcas más prestigiosas del sector, Sisley, perteneciente a Sisley Cosmetics y Dior.

El análisis de estas marcas comenzará por determinar el lugar que ocupan en la mente de los jugadores del mercado, es decir, por definir el tipo de posicionamiento que las caracteriza. Esto permitirá saber a qué segmento del mercado apuntan, permitiendo esto comprender las estrategias emprendidas por ellas⁷.

Posicionamiento

Tal como se ha visto anteriormente, el concepto de posicionamiento puede ser definido desde la visión de diferentes autores. Teniendo en cuenta la mirada de Porter (Porter, 1987), para el cual con el posicionamiento se construye una posición a partir de la cual se definen las tareas que realizará una marca, y sus características, valores y orientación, resultará determinada la ubicación cada una de las marcas de productos de belleza, nombradas previamente como aquellas a analizar en la investigación junto con otras que componen el mercado, en la Matriz de Estrategias genéricas:

⁷ Con el objetivo de comprender mejor de qué se trata cada una de estas marcas y su posicionamiento, se realizará una breve explicación de cada una, que estará incluida en los anexos. Cabe aclarar que las marcas presentadas son algunas de las existentes en el mercado y han sido tomadas por su representatividad y presencia en los Focus Groups, pero existen mucha otras que podría haberse incluido, si el tipo de investigación lo hubiera permitido.

| | Costos | Diferenciación |
|------------------|---|--|
| Mercado Amplio | <p>Avon L'Oréal</p> <p>Líder en costos</p> <p>Maybelline Revlon</p> | <p>Vichy Estée Lauder</p> <p>Líder en diferenciación</p> <p>Biotherm</p> <p>Clinique</p> |
| Mercado reducido | <p>Magnolia</p> <p>Costos enfocados</p> | <p>Lancôme</p> <p>Givenchy Orlane</p> <p>Diferenciación enfocada</p> <p>Dior</p> <p>Chanel</p> <p>Sisley La Prairie</p> |

A partir de esta definición de la composición del mercado, se puede determinar cuál es la competencia directa e indirecta de cada marca, además de la coherencia que pueda surgir entre esto y las estrategias que cada una de las marcas lleva a cabo.

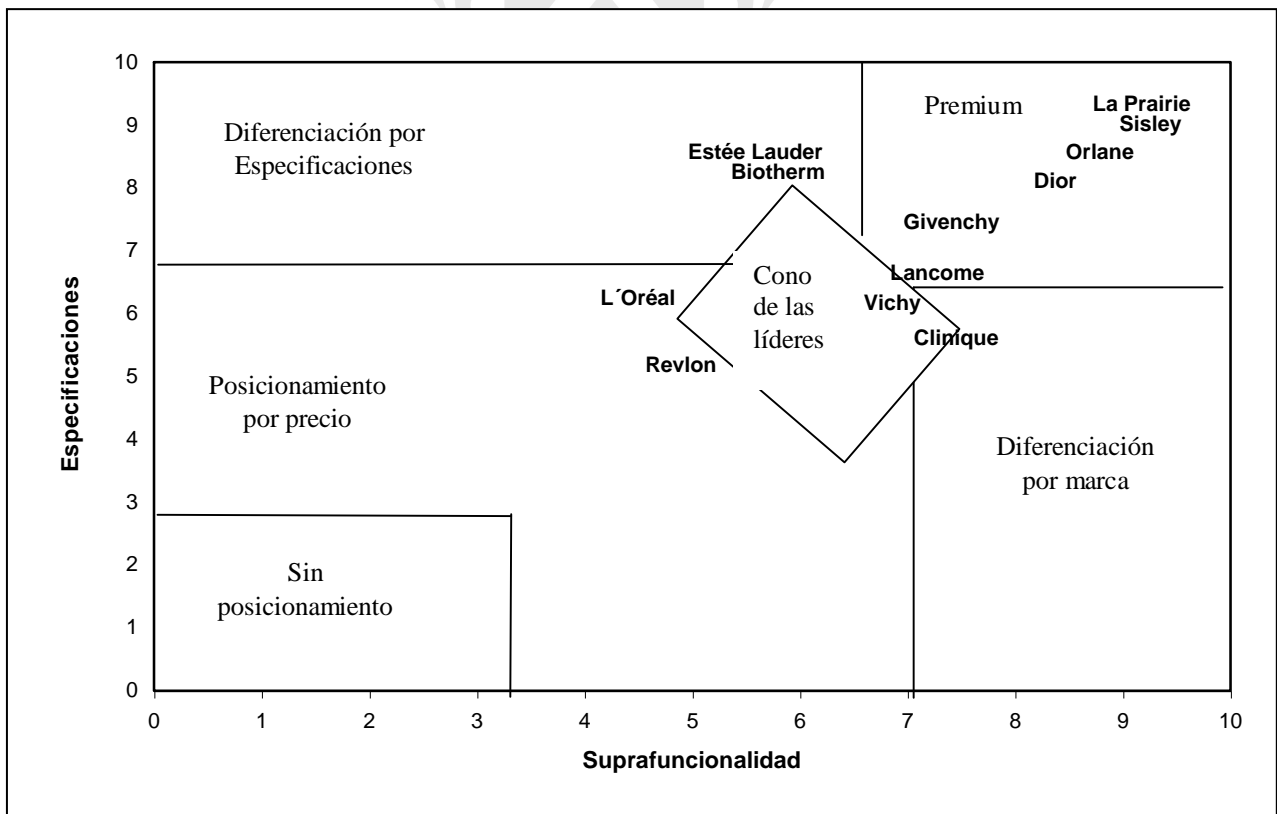
Por otra parte, esta matriz nos permite ver que existen marcas cuyo pilar es el precio bajo, pero que su difusión y distribución son acotadas, como ocurre con Magnolia. Luego, marcas cuyos precios son entre intermedios y bajos, que buscan tener la mayor llegada posible y por lo cual se las puede considerar de consumo masivo. Apuntando a un mercado bastante amplio pero a través de la diferenciación, se encuentran las marcas semiselectivas como ser Vichy, Estée Lauder, Biotherm, Lancôme y Clinique. Luego, dentro del sector de diferenciación enfocada existen marcas selectivas como Givenchy, Orlane, Dior y Chanel; cuyos precios son muy elevados pero que son un tanto más accesibles que las marcas más caras del sector, y más lujosas, que son las hiperselectivas como Sisley y La Prairie.

Por otra parte, el posicionamiento puede verse a través de la grilla actitudinal de la demanda (Hermida y Serra, 1984). Aquí se define el lugar que ocupa una marca en la mente de los

jugadores, a partir de conceptos como las especificaciones y el grado de suprafuncionalidad. La suprafuncionalidad estará determinada por las percepciones distintivas de cada marca, de acuerdo con el status que la misma proporciona. Mientras tanto, las especificaciones corresponden a las características del producto percibidas por el consumidor. Por esto último, será necesario dividir el análisis entre lo que ocurre con las marcas de tratamiento y lo que se observa con el maquillaje.

Para las marcas de cremas y tratamientos, en este trabajo, se definen las especificaciones a partir de la textura, la duración, la calidad y la seguridad que caracterizan a los productos de cada una de ellas. Mientras tanto, la suprafuncionalidad está determinada por el awareness de la marca, el prestigio, el peso de su nombre y la calidad con la que se relaciona.

De esta manera la Grilla resulta constituida de la siguiente manera:



A partir de este gráfico se puede observar que las marcas posicionadas como líderes son Lancôme, Clinique, Vichy y Revlon. Esto es coherente con los valores, imagen y diferentes

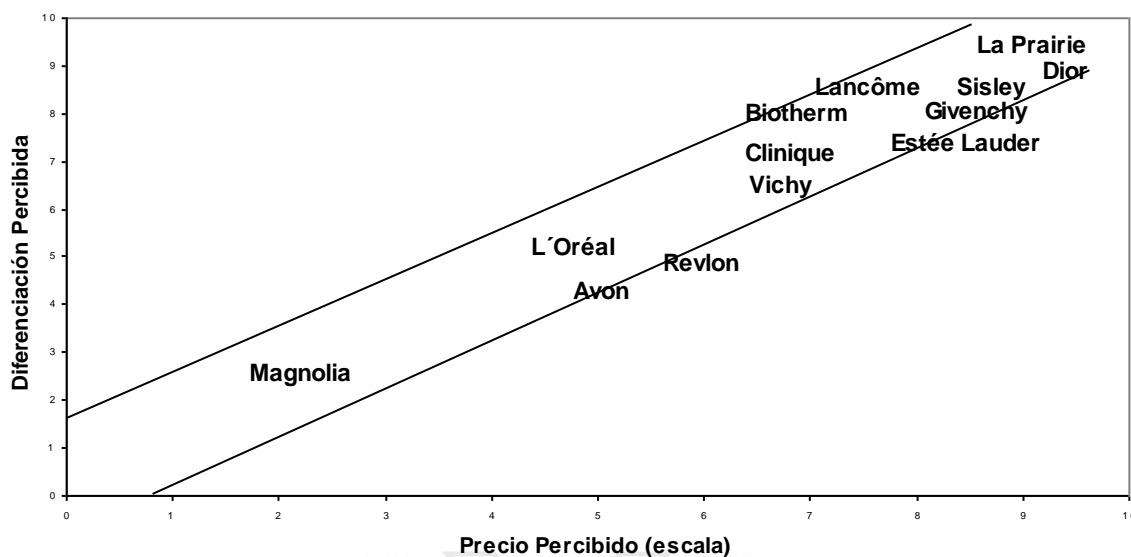
elementos de cada una de las marcas. Igualmente, Clinique debe cuidar que su posicionamiento no se vea trasladado a uno que sea simplemente por marca. En tanto Revlon, se encuentra casi en el límite con el posicionamiento por precio, probablemente como consecuencia de su entrada a los supermercados hace unos años atrás.

Por otra parte, Dior, Orlane y Givenchy, están muy bien posicionadas, dentro del área premium, reflejando una situación de cierta seguridad para las mismas. Mientras que entre las hiper-selectivas, la situación de La Prairie es mejor que la de Sisley, aunque ambas sean muy buenas. Al ser tan selectivas, estas marcas no pretenden ser conocidas por todo los consumidores a través de sus acciones de marketing. Igualmente, Sisley se ve un tanto perjudicada porque algunas veces su falta de promoción, lleva a que se la confunda con marcas de menor calidad o se la asocie con una marca de ropa de bajo nivel.

En un lugar intermedio entre las premium y las de posicionamiento por especificaciones se encuentra Estée Lauder, esta marca debería trabajar para llegar al sector premium y así lograría una mayor coherencia con el resto de las “P” que la definen.

Avon y L'Oréal París son marcas de consumo masivo, posicionadas por precio. Igualmente, L'Oréal París está casi en el sector del cono de las líderes, por lo cual podría pasar a ubicarse allí si sus acciones siguen siendo positivas para los consumidores y, por ende, para la marca.

Otra de las formas de estudiar el posicionamiento es a través de la matriz del corredor (Serra,2000), donde se interrelacionan la diferenciación, como resultado de la suprafuncionalidad y las especificaciones, y el precio percibido. En el mercado de los cosméticos, para marcas de cremas y tratamientos, la matriz resulta de la siguiente forma:



Según esta matriz de posicionamiento podemos observar que la ubicación que caracteriza a L'Oréal es la de líder de mercado, dado que la marca es muy reconocida por una amplia cantidad de gente y su precio es intermedio. Revlon, que alguna vez compartió este lugar, demuestra una tendencia cercana a la que se observaba en la grilla actitudinal de la demanda, esta marca que alguna vez fue líder ha perdido ese posicionamiento. Para el precio que posee, el consumidor no encuentra aspectos altamente diferenciales. Esto lleva a que la marca se encuentre en el límite del corredor, lo cual es una posición peligrosa.

Entre una posición de liderazgo y artesanal, se ubican Vichy, Clinique. Las dos marcas se caracterizan por una propuesta intermedia entre la cosmética y lo farmacéutico o dermatológico. Esto les brinda su principal característica distintiva, que les provee un elevado nivel de diferenciación.

En un lugar entre las marcas artesanales y las premium se ubican Biotherm, Lancôme, Givenchy y Estée Lauder, aunque las primeras se encuentran muy bien ubicadas como marcas semi-selectivas, dentro del corredor, la última está al límite de quedar fuera de éste. Esto significa una señal de alarma para Estée Lauder, la cual debe llevar a cabo acciones que logren repuntar el grado de diferenciación que pueda haber perdido.

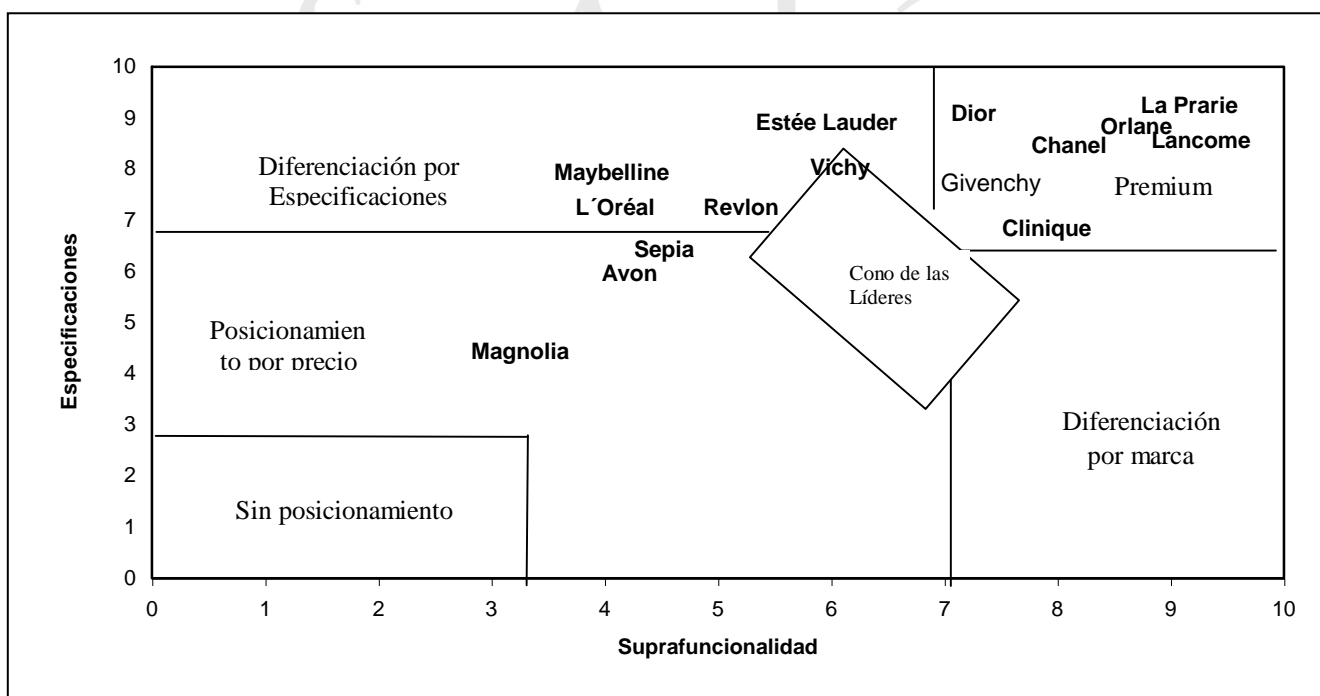
En el lugar de las marcas Premium, con la más alta diferenciación y precio más elevado, encontramos a Dior, Sisley y La Prairie, marcas signadas por su exclusividad, prestigio y

excelencia. Esto es positivo para las mismas, dado que coincide con su misión y objetivos. Igualmente, Sisley podría ocupar un lugar más elevado, el cual no es alcanzado por tener una menor diferenciación de la que debería, causada por su desconocimiento o malas asociaciones.

Finalmente, las marcas peor posicionadas son Magnolia, poco conocida aún por lo cual resulta lógica su baja diferenciación, y Avon cuyos aspectos distintivos han decaído durante los últimos años y la han llevado fuera del corredor para productos como cremas y tratamientos. Esta segunda situación resulta bastante grave para una marca tradicional como ésta.

Considerando que los atributos que busca una persona al comprar maquillaje o esmalte de uñas son muy diferentes de los que se buscan en una crema o tratamiento, el posicionamiento de las distintas marcas de cosmética presentará algunas variaciones. Aunque los aspectos de suprafuncionalidad sean nuevamente el awareness, el prestigio, el nombre y la calidad, las características que conforman las especificaciones son el color, la textura, la duración y el resultado, lo cual no coincide con los que se tenían en cuenta al comprar el grupo de productos analizados previamente.

De esta forma, la grilla actitudinal de la demanda resulta conformada así:



aumentadas sus especificaciones porque ambas cumplen muy bien con las características buscadas en maquillaje y los esmaltes, especialmente por la variedad de colores que presentan, un atributo fundamental para este tipo de productos. También aparecen jugadores como Sepia y Maybelline, con fuerte presencia, causada por la misma razón que cambia el posicionamiento de las marcas anteriores.

Por otra parte, veremos en la Matriz del Corredor (Serra,2000), que dentro de las marcas de maquillaje y esmaltes, en el área de las líderes, se encuentran ubicadas Maybelline, Sepia y L'Oréal, lo cual se debe principalmente al atractivo causado por la variedad de colores que ofrecen.

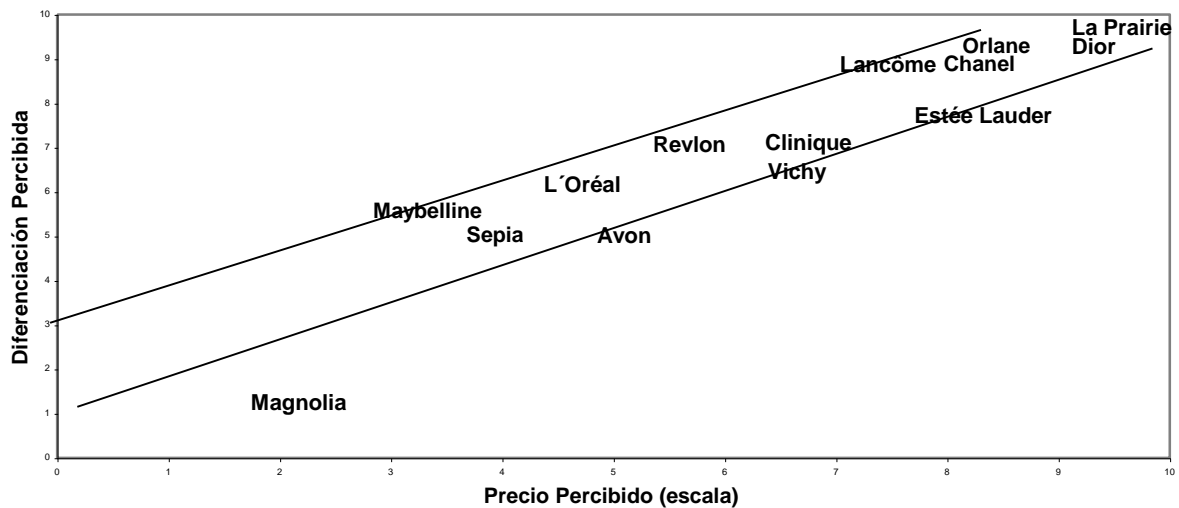
Entre las marcas artesanales se ubican Clinique y Vichy, y Revlon acercándose a ellas. Aquí hay un cambio respecto de lo que ocurría anteriormente, porque al variar los atributos considerados las marcas de menor calidad pero gran atractivo, se ven mejor posicionadas.

Luego entre las marcas premium, encontramos a algunas de las artesanales y a las premium vistas anteriormente, Lancôme, Chanel, Orlane, La Prairie, Dior.

La posición más riesgosa es la de Avon, que a pesar de su trayectoria ha perdido reconocimiento. Esto hace que se encuentre por debajo del corredor, dado que su diferenciación, en relación con su nivel de precios y target al que apunta, es baja.

Otra marca que debe revisar sus acciones, para mantener su posicionamiento, es Estée Lauder. Reconocida por su elevada calidad, actualmente se considera que no mantiene el nivel que alguna vez la caracterizó. Esto obliga a la marca a buscar la forma de revertir esta situación.

Los comentarios recientemente realizados se reflejan, en la matriz, de la siguiente manera:



Para concluir el capítulo resulta posible decir que el análisis llevado a cabo hasta el momento, teniendo en cuenta las características generales del mundo de la cosmética, sus principales marcas y el posicionamiento de las mismas; servirá como punto de partida para comprender el comportamiento del consumidor que lleva a las marcas a ubicarse de esta forma y las acciones realizadas por las empresas, que lo generan.

Universidad de

San Andrés

Resumen del capítulo 1

La industria de los cosméticos, caracterizada por vender ilusión y transmitir promesas, se encuentra conformada por productos como cremas, para diferentes partes del cuerpo, maquillaje, esmaltes para uñas, shampoo y perfumes. A partir de allí, el núcleo más importante de este mundo resulta conformado por el maquillaje y las cremas de tratamiento.

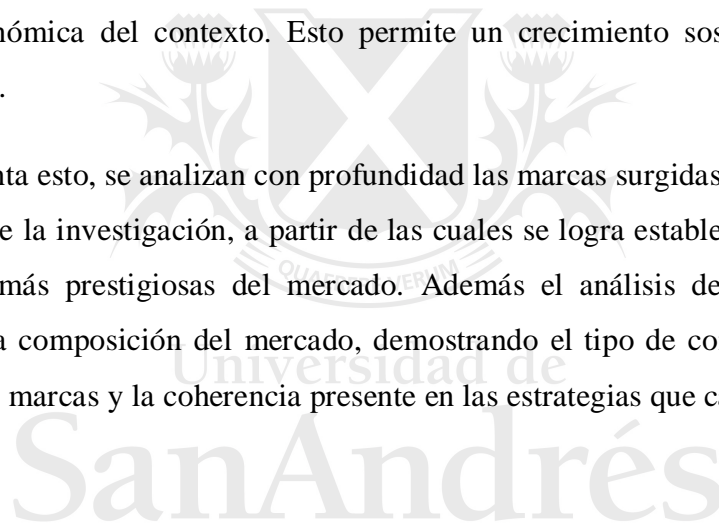
Valorada en US\$95 billones, US\$ 24 billones corresponden al cuidado de la piel, US\$18 billones son asignados al maquillaje, US\$38 billones a los productos para el cabello y US\$15 billones a los perfumes. Esto, entre otras cosas, hace que resulte un tipo de negocio muy interesante para ser analizado.

Su atractivo se ve reflejado en la incorporación de grandes jugadores, como Unilever y Procter & Gamble, a la industria. Ellos, ante la madurez en que han ingresado sus negocios tradicionales, han comenzado a destinar una parte de sus recursos al cuidado de la belleza.

Además, este es un negocio dinámico, en el que se producen constantes cambios que lo hacen sorprendente. Entre ellos se encuentran los cambios producidos por una evolución en el retail marketing, la existencia de un consumidor más exigente, como por la sofisticación e innovación que caracteriza a la cosmética en la actualidad.

A pesar de no ser productos de necesidad básica, los cosméticos son considerados como elementos que cubren aspectos muy importantes de las vidas de los consumidores, más allá de la situación económica del contexto. Esto permite un crecimiento sostenible del sector, a través del tiempo.

Teniendo en cuenta esto, se analizan con profundidad las marcas surgidas de los Focus Groups realizados durante la investigación, a partir de las cuales se logra establecer una comparación con las marcas más prestigiosas del mercado. Además el análisis de su posicionamiento permite definir la composición del mercado, demostrando el tipo de competencia que existe entre las distintas marcas y la coherencia presente en las estrategias que cada una de ellas lleva a cabo.



Capítulo 2: Análisis del consumidor

Perfil del consumidor y comportamiento de compra

Existen diferentes factores por los cuales un consumidor destina una proporción importante de su dinero a la adquisición de productos de belleza. Estos no son aspectos meramente banales, se ha llegado a decir que a la gente atractiva se la considera más inteligente y que posee salarios más elevados. Aunque estudios que determinaron ésto puedan tomarse con ciertas reservas, algo que está claro es que en la actualidad la gente es más consciente del cuidado de su cuerpo y de su salud (The Wall Street Journal, 2003).

En los tiempos que corren la belleza se relaciona con la salud y la fertilidad, un cabello lustroso es saludable, la máscara de pestañas hace que los ojos se vean más grandes y jóvenes, una buena piel es signo de juventud (The Economist, 2003).

El juego del que se vale, fundamentalmente, la industria de la belleza es del miedo a verse feo y del placer de ser lindo, haciendo que las mujeres se convenzan que “toda inferioridad puede ser vencida con un paso de labial” (The Economist, 2003). Ni la censura moral ni los miedos, por cuestiones de seguridad, han sido o serán capaces de evitar que las mujeres se quieran ver mejor, más lindas, más jóvenes. Los cosméticos, ofrecen una promesa de atractivo físico y de salud mental, brindando un alivio ante las complejidades que caracterizan a la vida diaria (Gupta S, 2002).

Jorge Martínez Quiroga, gerente general de Avon Argentina, da la misma explicación que todos los pares de su rubro: "Comprar este tipo de productos levanta el ánimo porque da placer sin tener que hacer un gasto pesado. Usar un lápiz de labios, una sombra o un perfume, forma parte de esos pequeños placeres cotidianos que hacen sentir mucho mejor a la gente" (Clarín, 2000). Al comprar productos de belleza, las mujeres buscan una gratificación emocional, haciendo que la mayoría de ellas los incluyan como una parte importante de su rutina diaria. Además de utilizar los cosméticos para sentirse más atractivas y confiadas, los utilizan para mejorar la calidad de su piel, siendo esta última la causa principal de su uso.

Es posible decir que la demanda que caracteriza al negocio de los productos de belleza es muy particular, sus consumidores no sólo son exigentes sino que tienen constantes cambios de hábitos y actitudes. Esto, sumado a las modificaciones que pueden ocurrir tanto en el plano social como el económico, la marcada necesidad e interés en estar informado, la gran cantidad de información a la que se puede acceder y la velocidad de acceso; producen una aceleración de los cambios. Los consumidores perciben qué cosas pueden favorecerlos y producen, en función a esto, variaciones en sus comportamientos.

En la actualidad el público aspira a recibir más, un valor mayor al obtenido en una experiencia previa, a cambio del dinero desembolsado en su compra. Tal como plantea el director del Grupo L'Oréal, Owen-Jones, "(en la industria de los cosméticos) hay que informar, convencer, pero también seducir a los consumidores(...) y no sólo meterles datos a la fuerza".(The Wall Street Journal, 2003). Esto se traduce en un aumento en la exigencia hacia las marcas, tanto en la calidad pretendida como en la exhibición del producto.

Por esto, entre otras razones, en cosmética se destinan grandes fondos a la investigación y el desarrollo, a todo aquello que pueda resultar en innovaciones. Los avances tecnológicos han permitido que surjan productos multifuncionales, con capacidades que trascienden a las tradicionales que caracterizan a cada producto.

Igualmente, es fundamental cumplir con las expectativas de los consumidores. Si una marca realiza una promesa, debe permitirle al consumidor acceder a aquello que ha prometido. Las exigencias de un consumidor hacia una marca van a estar determinadas por lo que ella promete. Aquí la publicidad juega un rol fundamental porque es el medio a través del cual se van a transmitir las promesas. Esto es muy importante en un mercado como el argentino, en donde el consumidor busca constantemente aprender acerca de los cosméticos.

Por otra parte, aunque las marcas estén insertas en un mercado global es importante que tengan la capacidad de entender y de adaptarse a las culturas locales. "Lo que convierte en popular a una marca de prestigio es la capacidad de reflejar las sensibilidades culturales autóctonas" (Iese, 2002).

Cuando una mujer compra un producto cosmético, no lo hace sólo por los atributos físicos de calidad, color o textura. Las mujeres están detrás de lo natural, es decir, de aquello que resalta sus características personales y demuestra su belleza. Además, se tienen en cuenta una serie de intangibles que, muchas veces, prometen resultados aún superiores a las posibilidades del producto pero que, sin duda, fortalecen a la constitución del valor percibido. A partir de esto, las acciones de marketing generalmente responden a la ecuación marca = imagen = valor. Por esta razón, muchas marcas poseen entre sus mayores componentes de inversión, al marketing y la publicidad.

Por otra parte, los consumidores quieren simplificar sus vidas lo cual se ve reflejado en el pedido de un packaging simple y claro, que resulte fácil de usar y transportar. A raíz de esto surgen productos multifunción, packagings pequeños y objetos de uso individual (Gale Group Publications, 2003). Como es de esperarse, el diseño del packaging y las tecnologías innovadoras, proveen una diferencia tal, en el punto de venta, que aumentan el promedio de precio de venta por transacción.

Además, los nuevos cosméticos deben exaltar los sentidos de tal forma que los consumidores quieran no sólo probar el producto, sino comprarlo. Para lograr un resultado exitoso, se utilizan nuevos ingredientes, sistemas de delivery innovadores, fragancias excitantes y un packaging atractivo a la vista. Los consumidores deben ser capaces de percibir los beneficios que las marcas quieren transmitir (Advertising Age, 2002).

Junto con esto, dentro del segmento de las mujeres más jóvenes se observa la búsqueda de productos fáciles de llevar pero que estén dentro de la tendencia de moda, acordes a sus estilos de vida. A partir de allí, la investigación apunta hacia el desarrollo de productos que comuniquen la tecnología y la multifuncionalidad a los consumidores (Happi, 2004).

Finalmente, no se debe olvidar lo que ocurre con el pequeño, pero emergente, mercado de los productos para hombres. “Según Valentín González, director de una línea de cosméticos exclusivos para caballeros, la venta de cremas hidratantes y antiarrugas aumentó un 40 % en los primeros 4 meses del 2004” (La Nación, 2004:28). Estos, entre otros productos,

demuestran la capacidad de crecimiento futuro que posee este nicho de mercado que cada vez es tenido más en cuenta por las diferentes marcas y sus estrategias.

Valor de la marca según grado de prestigio y posicionamiento

El 16 por ciento de la facturación global de la compañía L'Oréal es generada a partir de las operaciones realizadas en la región latina. En cuanto a rentabilidad, Brasil y México son los más importantes, pero la Argentina tiene una cualidad única frente al resto de los países de Latinoamérica. Según San Juan, el presidente de la compañía, la Argentina "Posee un consumidor educado, informado y que sabe lo que quiere, por qué lo quiere y cuándo lo comprará. Por esta razón, la Argentina constituye un país estratégico para la empresa, con consumidores potenciales muy importantes" (La Nación, 2004).

La importancia que tiene el cuidado de la imagen, para los argentinos, se ve reflejada en el consumo de productos de cosmética, higiene y artículos de tocador. Pese a las últimas crisis recesivas, el gasto en productos de belleza se redujo mucho menos que en otros rubros. Por otro lado, si bien existió una importante caída en la facturación del sector, el volumen de ventas se redujo en menor medida (Mercado, 2000).

Igualmente, para poder comprender a los consumidores de cosméticos, en general, y a los argentinos, en particular, es necesario hacer una evaluación cuantitativa y cualitativa. Se debe tener en cuenta cuánto está dispuesto a pagar cada comprador, qué busca cada persona en una marca. Esto va a estar relacionado con cómo se encuentra el mercado y en qué canal se vende la marca que se está buscando. También habrá que mirar, algo que es fundamental, los atributos por donde pasa la venta de cada marca.

Aaker (Aaker, 1991) considera que los activos de la *brand equity* poseen la capacidad de brindar o quitar valor a los consumidores. Gracias a éstos, resulta más fácil para el cliente interpretar, procesar y retener la información provista por las diferentes marcas y sus productos. Además, pueden tener influencia sobre la confianza del consumidor en el momento de decidir una compra, gracias a las experiencias vividas o a la familiaridad que una marca

haya generado. Por otra parte, la calidad percibida y las asociaciones que pueda tener una marca, harán que la satisfacción del consumidor aumente, se mantenga o disminuya, en cada experiencia de uso.

En relación con esto, se analizará el comportamiento del consumidor, viendo qué aspectos están presentes en su mente a la hora de elegir, comprar y recomprar una determinada marca de productos de belleza⁸.

Lealtad a la marca

Tal como define Aaker (Aaker, 1991), la lealtad a la marca es una medida del grado de adhesión que tiene un consumidor a una marca. Esto va a reflejar la probabilidad de que el cliente de una marca cambie por otra, especialmente cuando se produzca una variación en el precio o en las características del producto.

Teniendo en cuenta la definición de la lealtad a la marca, resulta entendible su importancia al estudiar el comportamiento del consumidor. Para esto se han considerado las respuestas a la pregunta: “¿En caso de ir a un comercio y no encontrar la marca que usted buscaba, qué hace?”. Con una graduación de mayor a menor lealtad, a partir de respuestas como: “Va a otro negocio y busca su marca de preferencia”, “No compra nada”, “Pide recomendación a la asesora o vendedora”, “Intenta encontrar en el comercio otra marca conocida, de calidad similar a la que buscaba”. Así también se tuvo en cuenta la predisposición al cambio por parte de las clientas, y los factores causantes de estos cambios.

Si los consumidores compran una marca, aunque existan otras con características superiores, hay un valor sustancial en la ella. Esto puede llegar a su máximo exponente cuando se logra una base de clientes considerable, que se encuentran muy involucrados o comprometidos con una marca. Tal grado de lealtad se logra cuando existe un nivel muy elevado de confianza en la marca, se ha generado un sentimiento de respeto y de amistad hacia ella y la marca ha sido

⁸ Los valores utilizados en esta sección se encuentran presentados extensamente en los anexos de la investigación.

capaz de satisfacer los gustos del consumidor, generando así un gran costo si se cambia de marca (Aaker, 1991).

Algo fundamental de lealtad es su fuerte ligazón con la compra y la experiencia de uso, respecto del resto de los activos (Aaker, 1991). Aunque pueda estar influenciada por el awareness logrado por una marca, sus asociaciones o la calidad percibida, impone necesariamente una especie de relación entre la marca y el consumidor.

Comenzando el análisis de lo que ocurre con cada marca, por Avon, encontramos que esta marca posee un muy bajo nivel de lealtad a la marca. Según las encuestas realizadas, el 40 por ciento de las mujeres declaró que en caso de no encontrar la marca, en el momento de compra, buscaría otra de calidad similar. Esto demuestra una baja fidelidad a la marca, especialmente si esta resulta cara para las consumidoras.

En cuanto a L'Oréal París, es posible decir que la lealtad que presentan sus consumidores es intermedia. Muchos de ellos manifiestan una tendencia a reemplazarla por otra marca, en un 50 por ciento, mientras que otros tantos al no encontrarla en un negocio, en un 32 por ciento, la buscan en otro lugar.

Respecto de Revlon es posible decir que la lealtad que define a sus clientas es intermedia. Un 39 por ciento de las personas encuestadas, ante la falta de la marca en el comercio, contestaron que buscarían una marca de calidad similar, mientras que el 35 por ciento se mostraron dispuestas a ir a más de una perfumería, farmacia o supermercado para encontrar el producto buscado de esta marca.

Maybelline recibió una respuesta de baja fidelidad por parte de sus consumidoras dado que el 60 por ciento consideró que ante una falta de la marca en el local de compra, elegirían otra marca de calidad similar en lugar de intentar conseguirla. Esto demuestra un costo muy bajo de cambio de marca por parte de las mujeres que compran Maybelline.

Por otro lado, Clinique obtuvo una demostración de fidelidad muy elevada por el 56 por ciento de las encuestadas. A pesar de ser menor la cantidad de mujeres que compran esta marca, en

comparación con otras marcas, las que lo hacen, se mantienen fieles a ella. Igualmente, esto es coherente con el posicionamiento y objetivos de la marca.

La lealtad a la marca observada para con Biotherm es elevada, de un 50 por ciento. Ésta es una marca que se ocupa de las necesidades de sus clientes, algo que su posicionamiento selecto le permite hacer. Sabiendo esto, el riesgo que los consumidores de Biotherm sentirían en caso de tener que abandonar la marca, sería elevado.

Una de las marcas que se define por su cuidado destinado al consumidor es Lancôme, viéndose reflejado en las respuestas de las encuestadas que por un 59 por ciento se mostraron dispuestas a ir a otro negocio para conseguir su marca. La elevada fidelidad obtenida por esta marca no se debe únicamente a las características generales que la definen, sino al trabajo logrado a partir de su eficiente programa de fidelización de clientes llamado MyLancôme.

En el caso de Estée Lauder se observó una fidelidad intermedia, con un 50 por ciento de mujeres dispuestas a buscarla en otro negocio y otro 50 por ciento proclives a reemplazarla.. Es una marca que a pesar de ofrecer muy buenas cualidades por sí misma, no se destaca como otras marcas por su servicio extra, con el objetivo de fidelizar a sus clientes.

Ante la falta de la marca Dior en un negocio, el 45 por ciento de las consumidoras indicaron que estarían dispuestas a ir a otro. Esto refleja una fidelidad considerablemente alta a la marca. Igualmente, la diferencia con las opciones de pedir una recomendación o el reemplazo por otra marca, resultó relativamente baja, lo cual demuestra que la fidelidad de éstas clientas no es incondicional e incluso un tanto frágil.

De acuerdo con lo observado en las encuestas, resulta posible decir que la clienta de Sisley se caracteriza por su fidelidad. En caso de no encontrar la marca, prefiere buscarla en otro negocio a correr el riesgo de comprar otra marca y obtener un resultado diferente al que está acostumbrada. Además, la razón más importante por la que podría llegar a cambiar de marca sería que existiera una más atractiva, para lo cual las probabilidades son bajas. Igualmente resulta importante tener en cuenta lo ocurrido durante la crisis económica última en la Argentina. Los precios de la marca se volvieron casi inaccesibles y las consumidoras sufrieron

un traslado a marcas de buena calidad pero de un precio un tanto inferior. A pesar de esto, la marca no perdió a sus clientas, dado que las acompañó en este proceso, intentado aconsejarlas para que el impacto del cambio fuera el menor posible. Esto hizo que cuando comenzaron a vislumbrarse condiciones de mejorara, la consumidora decidiera volver a la marca, no sólo por la diferencia de resultados generados por ésta, en relación con el resto, sino por el apoyo incondicional que había recibido por parte de Sisley.

Awareness de Marca

El awareness de marca es la capacidad que posee un comprador potencial de recordar o reconocer que una marca forma parte de una categoría de producto (Aaker, 1991).

A la hora de comprar, el consumidor establece un set de marcas posibles a ser elegidas por lo cual resulta básico que una marca sea no sólo reconocida sino recordada. Así es como una marca conocida, probablemente sea elegida por encima de una desconocida. Por lo general, las consumidoras se sienten más seguras de comprar una marca que les es familiar, sienten que ello les provee respaldo y garantía de calidad. Esto demuestra que el *awareness* no está necesariamente relacionado con el conocimiento específico de los atributos de marca sino con la capacidad que ésta haya tenido de generar presencia de marca (Aaker, 1991). Igualmente, se debe tener en cuenta que el reconocimiento y la recordación de marca no necesariamente son razones determinantes de una compra sino más bien facilitadoras.

Para contrastar esto con el comportamiento del consumidor, se separará aquello que ocurre con las marcas de productos de belleza, como cremas y tratamientos de belleza, de lo observado en el maquillaje y los esmaltes, por presentar diferencias interesantes. Se tendrán en cuenta como posibles generadores del awareness de nombre que la firma haya hecho publicidad extensamente, que se encuentre desde hace años, que la distribución de la marca sea amplia y/o que sea una marca exitosa y que otros la utilicen (Aaker, 1991).

El awareness de marcas de cremas y tratamientos de belleza, de la marca más recordada espontáneamente a la menos recordada, tuvo los siguientes resultados:

| Top of Mind | Marca |
|--------------------|----------------------------|
| 1 | Lancôme |
| 2 | Revlon |
| 3 | Vichy |
| 4 | L'Oréal París |
| 5 | Avon |
| 6 | Clinique |
| 7 | Nivea |
| 8 | Estée Lauder |
| 9 | Pond's |
| 10 | Biotherm, Laca, Neutrógena |
| | Otras |

Teniendo en cuenta el cuadro de evocación espontánea de marcas de cremas y tratamientos de belleza, podemos establecer comentarios para las diferentes marcas analizadas con mayor profundidad hasta el momento, más allá de las restantes aquí presentes.

Avon, ocupó el quinto lugar de recordación espontánea, siendo mencionada en el 14 por ciento de las encuestas realizadas. La razón principal que hace que las consumidoras recuerden la marca, más allá de conocerla, es su larga permanencia en el negocio. Esto hace que la marca no sólo sea conocida sino que resulte familiar para casi todas las mujeres. Así mismo, su amplia distribución facilita la presencia del nombre Avon en la mente de consumidores de las más variadas regiones. Igualmente, se podría haber esperado un resultado más elevado de recordación. A pesar de ello, el nivel obtenido por la marca demuestra que la consumidora la ubica dentro de las marcas del sector y, en algunas ocasiones, decide comprarla por ésto.

L'Oréal París, de acuerdo con la comparación del nivel de recordación espontánea, resultó en el cuarto lugar, siendo nombrada por el 20 por ciento de las consumidoras encuestadas. Esto resulta de las cuatro razones posibles puestas bajo análisis en este apartado. Por un lado, L'Oréal París realiza grandes inversiones en publicidad, en la vía pública, gráfica, prensa, en el punto de venta, etc; facilitando el proceso de incorporación y retención de la marca en la memoria de las consumidoras. Por otro, es una marca de larga trayectoria en el mercado, lo cual la hace conocida por diferentes segmentos de edad de la sociedad. Además, al ser una marca de consumo masivo, su red de distribución es muy amplia, generando una fuerte

presencia en el punto de venta, que favorece la asociación de la marca a la categoría. Junto con esto, el ser una marca exitosa y tener el respaldo sólido, de una empresa reconocida que tiene su mismo nombre, hace los consumidores la recuerden.

Una de las marcas con más awareness del sector, quedando ubicada en el segundo lugar gracias a la mención de su nombre por el 33 por ciento de las encuestadas, es Revlon. Es una marca que hace muchos años que se encuentra en el mercado y basa gran parte de su estrategia de marketing en la publicidad, a través de medios con difusión relativamente amplia, haciéndolo de manera bastante impactante. Esto no sólo ha logrado que la gente la recuerde sino, en muchos casos, facilita su compra.

Clinique ocupa el sexto lugar del top of mind, gracias a la recordación del 12 por ciento de las mujeres encuestadas. Ésta es una marca semiselectiva exitosa, reconocida por su calidad y adaptación a las necesidades de la vida moderna. Esto genera que las consumidoras con poder adquisitivo relativamente elevado, conscientes de las necesidades de su piel, tengan presente a la marca a la hora de decidir su compra de productos de belleza.

En el décimo lugar se ubica la marca Biotherm, quizás con un nivel de recordación menor de la que se esperaría para una marca de su categoría. Sólo el 7 por ciento de las encuestadas nombraron a la marca por recordación espontánea. Igualmente, esto no significa que la marca sea poco conocida, sino que su llegada selectiva a la gente no ha logrado una recordación demasiado fuerte. Esto podría hacer que, en algunos casos, las consumidoras piensen que no es una marca tan buena porque no la conocen bien.

La marca con “top of mind awareness”, nombrada por el 51 por ciento de las mujeres encuestadas, resultó ser Lancôme, al ocupar el primer lugar de recordación espontánea para cremas y tratamientos de belleza. El ser una marca exitosa, que ofrece un mundo de glamour y sensibilidad, hace que las mujeres la recuerden como una de las más representativas del mundo de la belleza. Por otro lado, su presencia en los medios más prestigiosos y su distribución selectiva fortalecen el efecto de deseo generado por las marcas de lujo. Todas estas cosas le proveen valor a la consumidora, al tener que optar por la marca que cuidará de su salud, pero principalmente de su aspecto.

En el octavo lugar de recordación resultó ubicada la marca Estée Lauder, siendo mencionada por el 8 por ciento de las consumidoras encuestadas. Al ser una marca selectiva, con un trabajo en publicidad relativo, la marca genera su recordación especialmente a partir del éxito que la misma constituye. Además, trabajo sobre el punto de venta, realizado a través de las asesoras que aconsejan al consumidor en cada compra que realiza, agrega valor al cliente.

Tanto Dior como Sisley resultaron tener una recordación baja, esto podría deberse a diferentes cuestiones ajenas al conocimiento de las marcas. Ambas son marcas muy prestigiosas, que apuntan al segmento selectivo e hiperselectivo de los productos de belleza, respectivamente, lo cual determina una distribución a puntos de venta acotados, publicidad a través de medios selectos, etc. Resultan ser muy reconocidas en el segmento de mayor poder adquisitivo y por las mujeres que mayor importancia le asignan al cuidado de la belleza. Para este tipo de consumidores la marca si agrega valor a través de su recordación.

Por otro lado vemos que ocurre con el top of mind de las marcas de productos de maquillaje y esmaltes, donde se presentan algunas variaciones tanto en los niveles de recordación como en las marcas recordadas. Esto resulta entendible dado que algunas marcas trabajan más, desde el punto de vista de publicidad y promoción, sobre algunos productos que otros, haciendo la que la marca resulte asociada a aquellos sobre los que la inversión se encuentra dirigida. Teniendo en cuenta esto, el ranking de recordación de marca resultó conformado de la siguiente manera:

| Top of Mind | Marca |
|--------------------|-------------------------------|
| 1 | Revlon |
| 2 | Lancôme |
| 3 | L'Oréal |
| 4 | Avon |
| 5 | Maybelline-Miss Ylang |
| 6 | Dior |
| 7 | Sepia, Clinique, Estée Lauder |
| 8 | Coty |
| 9 | Helena Rubinstein, Chanel |
| 10 | MAC, Orlane |
| | Otras |

Comenzando por Avon, resulta posible decir que la situación en la que se encuentra respecto del top of mind no varía mucho, se trate de cremas y tratamientos o de maquillaje y esmaltes. Esto está fundamentado en que a pesar de subir un lugar en su posición de las diez marcas más recordadas, su cuarto lugar le es adjudicado por el 20 por ciento de las encuestadas.

La marca L'Oréal París también subió una posición respecto de lo que ocurría con los productos como cremas y tratamientos de belleza, pasando a ocupar el tercer lugar del ranking, pero con una diferencia notoria en cuanto al porcentaje de mujeres que la nombraron. El 27 por ciento de las encuestadas la recuerdan, en gran parte por sus atractivos avisos comerciales de maquillaje, en donde el slogan "Porque vos lo valés" se destaca en las impactantes gráficas de la marca. Sumado a esto, la accesibilidad de la marca gracias a su amplia difusión hace que las consumidoras la tengan bastante presente.

En maquillaje y esmaltes la marca con "top of mind awareness" es Revlon, siendo recordada por el 60 por ciento de las mujeres. Esto se debe obviamente a las características generales de marca, explicadas previamente, pero además al trabajo que ella realiza en la innovación de aquellos productos en donde el color es clave, como es en maquillaje y esmaltes. Sus originales y tentadoras propuestas hacen que la consumidora la recuerde y además la elija.

Maybelline, la marca del grupo L'Oréal que absorbió a Miss Ylang, ocupa el lugar número 5 gracias a la recordación de marca de Miss Ylang mientras que por Maybelline únicamente, ocuparía el séptimo lugar. Esto demuestra, que las marcas no son recordadas como una misma, lo cual presenta un llamado de atención para los directivos de la marca. Esto es problemático, dado que en la Argentina la reputación de Miss Ylang es muy elevada y Maybelline no está recibiendo la ventaja completa que ello supone. Si la marca con mayor recordación por parte de las consumidoras es Miss Ylang, pero la marca que es llamada como Maybelline y ambas no son asociadas, es perjudicial, pudiendo ser una traba para la concreción de la compra.

Por su parte, la marca Clinique se ubica en el séptimo lugar, junto a otras marcas, por un descenso en la cantidad de gente que nombró a la marca. Esto se debe principalmente a que las consumidoras la asocian más con productos como cremas y tratamientos que con "productos de color". Lo mismo ocurre con Biotherm, pero en una situación más extrema porque las

consumidoras prácticamente no la relacionan con productos más allá de las cremas y los tratamientos faciales o corporales.

En el segundo lugar en el ranking, bajando una posición, se encuentra Lancôme. Tal como se explicó previamente, posee las condiciones suficientes como para que la consumidora la tenga presente en su mente a la hora de comprar cosméticos, asegurando su decisión. Además, el seguimiento de las clientas, que realiza la marca, fortalece la recordación.

Mientras tanto, Estée Lauder asciende al séptimo, gracias a la recordación obtenida a partir del 7 por ciento de las mujeres encuestadas. El aumento en la recordación se debe principalmente a que la marca está más asociada, en la mente de las consumidoras, al maquillaje que a las cremas de belleza. En este aspecto, la recordación de marca resulta una razón que favorece la compra de maquillaje Estée Lauder pero no tanto la de cremas o tratamientos de la marca.

Para el caso de Dior y Sisley, ocurre lo mismo explicado previamente, son marcas recordadas pero que no presentan grandes resultados por tratarse de una muestra bastante amplia para el tipo de segmento al que ellas apuntan y además por ser una característica de la selectividad.

En general se puede decir que el awareness de marca es un punto importante para el consumidor a la hora de elegir una marca. Una mujer que recuerda el nombre de su marca preferida, o de la marca del producto que está buscando, posee una razón extra para elegirla.

Calidad Percibida

La calidad percibida se define a partir de la percepción que tiene un cliente acerca de la calidad de un producto o servicio, respecto del objetivo buscado. Esto difiere de la calidad objetiva que un producto o servicio pueda tener, los ingredientes o el tipo de proceso de manufacturación que posea. Tener una calidad alta no es suficiente, una marca debe lograr traducirla en calidad percibida (Aaker, 1991).

La calidad percibida ha resultado ser el activo más importante de la *brand equity*, para los productos de belleza. Obviamente, como el activo aquí analizado depende de la percepción,

existen diferentes elementos que pueden condicionarla. Por un lado, la trayectoria de una marca, que resulte familiar, probablemente provoque confianza al consumidor y le haga sentir que sus años en el mercado proveen una garantía de buena calidad. Además la comunicación puede lograr que una marca sea asociada con una mejor calidad de la que realmente posee.

Cuando la calidad percibida es alta, existe una justificación psicológica a pagar un precio elevado, la predisposición del consumidor a afrontar un precio más alto aumenta. Junto con esto, puede hacer que el lugar que ocupa una marca en la mente de los jugadores sea positivo.

Teniendo en cuenta la investigación realizada, del mercado argentino, se podrá determinar en qué marcas la percepción de la calidad es elevada. También se tendrá en cuenta si esto genera una razón para comprarlas, qué ocurre con la relación diferenciación/posición, si genera un interés entre los miembros del canal y las extensiones que provee.

Avon, gracias a su trayectoria en el mercado de los cosméticos, es considerada como una marca de buena calidad por la mayoría de los consumidores argentinos, un 51 por ciento de las encuestadas según la muestra realizada. A pesar de ello, durante los últimos años esta percepción ha decaído, generando un porcentaje más que considerable que la percibe como mala, un 31 por ciento. Las mujeres ya no depositan la confianza que alguna vez depositaron en Avon porque su satisfacción en el uso se ha reducido y ha afectado a la marca en general.

En cuanto a L'Oréal París, el 60 por ciento de la muestra opinó que posee una calidad buena. Esto se debe, por un lado, a la confianza que la misma genera por sí misma. Además, el respaldo provisto por la compañía que posee la marca y el tener el mismo nombre, indefectiblemente le genera una gran ventaja. Esto se ve reflejado en el procesamiento de todo aquello que L'Oréal París emite. Aunque existe satisfacción en el uso, en muchos casos la percepción de buena calidad surge por la imagen propia que ha logrado la marca.

Respecto de Revlon es posible decir que es percibida como una marca que brinda una calidad que va de buena a muy buena, presentándose un porcentaje de 51 contra uno de 36, respectivamente. Esto no se debe simplemente a la satisfacción que siente una mujer al utilizar

esta marca, sino a su buena imagen. De allí surge la confianza impartida a la decisión de compra y las interpretaciones positivas realizadas acerca de la marca.

La marca con look jovial de L'Oréal, Maybelline, es reconocida mayormente como una marca de buena calidad según el 60 por ciento de las encuestadas. Igualmente, aunque pueda resultar paradójico, el segundo porcentaje más alto fue de un 24 por ciento, donde de las mujeres opinaron que la calidad de la marca es mala. Esto podría deberse a que se relacione su orientación a la juventud y su precio mesurado, con una calidad mediocre. Ésta no es una marca generalmente utilizada por mujeres mayores de 40 años, lo cual en parte explica el prejuicio que existe respecto de ella. Además, la falta de asociación de Maybelline con Miss Ylang hace que la buena calidad percibida de la segunda, no pueda favorecer a la marca.

Subiendo un tanto en el posicionamiento encontramos a Clinique, cuya calidad es percibida entre buena y muy buena por las encuestadas, por el 46 y el 50 por ciento, respectivamente. Las clientas de la marca sienten confianza en ella gracias a los buenos resultados que provee en cada uso, resultando preponderante la imagen de transparencia que Clinique transmite.

La relación que presenta Biotherm con la naturaleza, gracias a su componente de agua termal, y a la tecnología; hacen que las consumidoras consideren que su calidad es buena ó muy buena, con un 50 y un 43 por ciento respectivamente. Los resultados óptimos que la marca genera, logran que las clientas se sientan satisfechas con la marca y estén seguras al elegirla.

Por otro lado, un 75 por ciento de las mujeres consideró que la calidad de Lancôme es muy buena. El consumidor tiene confianza en la marca por las satisfacciones que le genera y porque ella ha tenido la capacidad de lograr que sus mensajes sean muy bien interpretados.

Estée Lauder es una de las marcas selectivas mejor consideradas por las mujeres. Su calidad es percibida como muy buena, por el 65 por ciento de las encuestas, por la confianza depositada en la marca y en todo lo que ella provee.

Dior, otra de las marcas selectivas de productos de belleza, generadora de una imagen de elegancia y glamour, obtuvo un 79 por ciento de respuestas de muy buena calidad. Este elevado porcentaje no se debe sólo a la satisfacción que genera tener y usar productos Dior,

sino también al prestigio que ha logrado construir alrededor de sí misma. Esto lleva al punto que se determine que un producto es bueno sin haber sido quizás utilizado.

Finalmente, Sisley logró sólo un 44 por ciento de consideración de buena calidad. Probablemente su acotada difusión y la tendencia a creer que lo desconocido es malo, como a la asociación errónea que se hace con una marca de ropa de un posicionamiento relativamente bajo, hayan producido ésto. Aunque esta percepción constituya un llamado de atención, se sabe que aquellas mujeres que conocen bien la marca, perciben su calidad como muy buena.

A grandes rasgos se podría decir que las marcas más prestigiosas son las que cuentan con una percepción de calidad más elevada. Esto se ve reflejado en que a medida que se va subiendo en el posicionamiento, hacia las marcas más selectivas o de lujo, la calidad percibida aumenta.

Asociaciones de la marca

Las asociaciones surgen de aquellas características con las que se liga a una marca, a raíz de las experiencias vividas o de la exposición a la comunicación. Pueden resultar de atributos de los productos, de intangibles, de beneficios brindados al consumidor, del precio relativo, de las relaciones de uso/aplicación, uso/cliente, celebrity/persona, estilo de vida/personalidad; la clase de producto, los competidores y el país/área geográfica (Aaker, 1991).

Así mismo, una marca genera valor al cumplir ocho funciones: identificación, practicidad, garantía, optimización, caracterización, continuidad, atractivo y ética (Kapferer, 1998). Estas podrían ser vistas como asociaciones de marca, que se producen cuando existe una relación entre el consumidor y el halo que rodea a los productos.

Teniendo en cuenta esto, Avon resulta reconocida por su practicidad. Es una marca que permite ahorros de tiempo en dos sentidos. Por un lado, la venta directa que la caracterizó por años, ha permitido que las mujeres accedan a ella desde sus casas. Por otro, sus productos son simples y su comprensión resulta sencilla, haciendo que la marca sea considerada como la

más práctica de las estudiadas. Además, Avon es una marca familiar para la mayoría de las mujeres, la continuidad es su característica más importante y genera afecto hacia la marca.

En cuanto a L'Oréal París, resulta posible decir que es una marca que cumple con todas las funciones propuestas por Kapferer (Kapferer, 1998), siendo las más destacables la continuidad, la garantía y la identificación. Lo más sobresaliente es la continuidad, por encontrarse hace años en el mercado, siguiendo siempre la misma línea. Por otro lado, L'Oréal París es una marca que inspira confianza por los resultados óptimos que la misma genera, brindando así una garantía de calidad. El hecho de ser una marca que transmite belleza e innovación, hace que muchas mujeres se sientan identificadas con ella, lo cual también les provee valor, generando una relación muy positiva entre sí.

Respecto de Revlon es posible decir que es otra de las marcas estudiadas que cumple con todas las funciones aquí analizadas, lo cual resulta un beneficio para la misma. Igualmente, las funciones más nombradas por las encuestadas fueron la continuidad, la identificación y la garantía. Revlon es una marca que existe hace muchos años, siendo la más reconocida por su continuidad en este análisis. Su buena trayectoria, que hace que muchas mujeres la vean como una garantía de calidad. Además, el look de belleza moderna de Revlon, permite la identificación de muchas mujeres con la marca. Esto genera sentimientos positivos desde las consumidoras, diferenciándola y fundamentando la compra de sus productos.

Maybelline también cumple con todas las funciones consideradas aquí, aunque lo hace para una cantidad de mujeres mucho menor a lo que ocurría anteriormente. Gracias a su look jovial, dinámico e innovador, las funciones más importantes son la identificación y la caracterización. Ambas suponen que las consumidoras que eligen a Maybelline sienten una confirmación de su imagen personal a través de ella, generando una confianza que agrega valor para la clienta.

En cuanto a Clinique es posible decir que esta marca también cumple con todas las características revisadas en este apartado, con preponderancia de la garantía, la optimización y la identificación. Las características que definen a Clinique hacen que las consumidoras sientan una garantía de calidad y de resultado superior al esperado. Además, el respaldo

dermatológico que posee la marca, genera una identificación entre lo que ella propone y el estilo de vida de algunas consumidoras, que privilegian su salud ante todo.

Biotherm es una marca que se destaca por la optimización lograda por sus productos, la garantía de calidad que provee y la caracterización. La energía que transmite esta marca hace que muchas mujeres sientan no sólo que recuperan la vitalidad, a partir del uso de sus productos, sino que se identifiquen con su estilo. Así, el valor provisto por la marca trasciende del simple hecho de comprar un producto Biotherm.

La marca semiselectiva Lancôme es una de las que mejor cumple con las funciones que debe cumplir una marca, quizás con un menor impacto en la practicidad, aunque no poco considerable. Las funciones por las que se destaca esta marca son la optimización, recibiendo la mayor cantidad de reconocimientos por parte de las consumidoras encuestadas. Relacionado con esto, está la garantía de calidad de la marca, que asegura la decisión en el momento de compra. Junto con éstas funciones, la marca agrega valor a partir del atractivo causado por la relación que provee con la belleza parisina, el glamour y la femineidad. Cabe destacar que Lancôme, según las encuestas realizadas, es una de las marcas que mayor valor agrega a sus clientas, gracias a los resultados elevados de todas las asociaciones de marca.

Estée Lauder también se destaca por sus funciones de optimización, garantía y atractivo. Teniendo una muy buena calidad, la marca es capaz de superar las expectativas de sus clientas, asegurándoles siempre un buen resultado. El mundo de ensueño, optimismo, frescura y aromas perfumados que propone, hacen que la marca tenga la capacidad de atraer a las mujeres hacia sí y las haga sentir lindas.

Atractivo, optimización e identificación, son las funciones que definen a la marca Dior. La exclusividad y el lujo que caracterizan a esta marca la vuelven atractiva, mientras que su foco en la investigación y la tecnología constituyen una garantía para las consumidoras. Respecto de la identificación, la imagen personal de muchas mujeres se fortalece cuando utilizan o llevan consigo un producto Dior. La cantidad acotada de mujeres que acceden a la marca, genera un grado de glamour y deseo tal, que hace que se sientan privilegiadas, exclusivas.

Por último, Sisley se caracteriza por brindar la más alta calidad, resultando esto en una garantía, y por la optimización. Al ser una marca que realiza fuertes inversiones en investigación, es capaz de proveer el más alto desarrollo en sus productos, haciendo que las mujeres que la conocen sientan que no existe marca mejor que ésta. Aquellas que siguen a la marca Sisley, en cada uso de sus productos, reaseguran su elección por la marca.

Teniendo en cuenta las funciones que debe cumplir una marca, según Kapferer (Kapferer, 1998), resulta importante decir que, en general, las marcas que apuntan a un consumo masivo, son fuertemente reconocidas por su practicidad, continuidad, identificación y caracterización. Mientras tanto, las marcas con un posicionamiento más selectivo son fuertes en funciones como ser el atractivo de marca, la garantía que proveen, la optimización del rendimiento de sus productos y la ética mantenida en su desarrollo de marca. Así es como algunas resultan más prestigiosas que otras, no sólo por lo que ellas generan sino por como son vistas.

Otros activos propietarios de marca

En este apartado se analizarán aquellas características tenidas en cuenta por los consumidores, a la hora de comprar productos de belleza, detectadas a partir de los focus groups realizados. Por un lado, se determinará la importancia asignada, ante la compra de una crema o tratamiento de belleza, a la marca, la calidad, la textura, el packaging, el resultado, la duración, la publicidad, la recomendación de amigos, la recomendación de la asesora y el precio. Por otro, se graduará el peso de atributos como la textura, los colores, la calidad, el resultado, la duración, la marca, la publicidad, la recomendación de amigos, la recomendación de la asesora y el precio; para definir la decisión de compra de maquillaje o esmaltes para uñas.

Comenzando por los productos como cremas y tratamientos de belleza, ha sido posible observar una importancia asignada a la marca, que varió entre intermedia y muy importante, con un 31 y un 29 por ciento de respuestas respectivamente. Los clientes de Avon, L'Oréal París, Revlon y Clinique, consideraron que la importancia de la marca a la hora de comprar el producto es intermedia. Mientras tanto, los consumidores de Estée Lauder determinaron que la

importancia de la marca en una crema o tratamiento de belleza era alta. Finalmente, las encuestadas que compran Biotherm, Lancôme, Dior y Sisley, opinaron que la marca es un atributo fundamental a ser tenido en cuenta al comprar una determinada crema o tratamiento de belleza. Esto permite decir que existe una tendencia a que los clientes le den mayor importancia a la marca, cuanto más selectiva y prestigiosa sea ésta.

Por otro lado, el resultado que puede lograr una crema o un tratamiento de belleza fue considerado como muy importante, según el 70 por ciento de las encuestadas. Así también, la duración fue establecida entre los atributos importantes, que se tienen en mente, al comprar cosméticos.

Mientras tanto, el precio resultó tener una importancia entre intermedia y muy alta, correspondiendo sólo a un 35 por ciento de las respuestas, una relevancia muy elevada. Esto se debe a lo importante que es el precio en general, pero especialmente a la influencia causada por la crisis económica última, sobre el comportamiento del consumidor. Igualmente, cabe destacar que la mayoría de las respuestas en las cuales el precio resultó el atributo preponderante, correspondieron a consumidoras de marcas con precios accesibles, orientadas a un mercado amplio con liderazgo en costo, donde lo que se destaca es su bajo precio.

La consideración de la publicidad, la recomendación de amigos, la recomendación de la asesora de marca y el packaging, resultaron de una importancia de intermedia a muy baja.

Pasando al análisis del maquillaje y los esmaltes para uñas, se detectaron algunos cambios en los resultados. La marca posee una importancia de intermedia a muy elevada, con un 37 por ciento de respuestas que le asignaron la consideración más elevada. Por un lado, la importancia de la marca en maquillaje y esmaltes, responde a una búsqueda de seguridad, de calidad, que ésta puede garantizar. Además, existen productos en los cuales se cuida la marca por una cuestión de *show off*, de status. Estos son los llamados productos de “de retoque”, como ser una polvera o un rouge, que la consumidora debe utilizar frente a otras personas.

Haciendo un análisis de las respuestas acerca de la importancia de la marca al comprar maquillaje o laca para uñas, marcas como Avon y Maybelline obtuvieron un valor intermedio,

según 44 por ciento de sus consumidoras, así también para Revlon, de acuerdo con el 34 por ciento de las respuestas. Luego, las compradoras de L'Oréal París le asignaron una importancia a la marca de intermedia a alta, con un 29 y un 48 por ciento de respuestas respectivamente. Así también las consumidoras de Clinique, en un 77 por ciento, opinaron que la marca era relativamente importante. Por último, para las consumidoras de Biotherm, Lancôme, Estée Lauder, Dior y Sisley, la marca resulta fundamental al realizar una compra.

Algo crucial al adquirir maquillaje, es el color, la originalidad y la amplitud de gamas de colores que pueda ofrecer una marca de cosméticos. Según el 60 por ciento de las respuestas de las mujeres encuestadas en la investigación, esto produce un efecto diferenciador en el momento de elección y adhesión a una marca. Tal es la importancia de este atributo, que en algunos casos a estos productos se los llama “productos de color”, demostrando que es una de las primeras cosas que se observa para decidir una compra. Las marcas que destinan grandes fondos a la investigación, el desarrollo y la innovación en colores se caracterizan por explotar y resaltar esta característica porque saben que las mujeres responden positivamente a ello. “Cuando una mujer actualiza su ropero, también *aggiorna* su look, eligiendo colores de maquillaje que acompañen esto” (Colwell S, 1995).

Otra de las características más importantes fue el resultado que una marca es capaz de lograr a través de sus productos, obteniendo un 57 por ciento de respuestas que lo consideraron así.

También el precio fue considerado como uno de los elementos más importantes, según el 40 por ciento de las encuestadas, en la decisión de una compra. Aquí probablemente esté también presente el efecto causado por la crisis económica última, como se veía en el caso de los otros productos. A pesar de ser generalmente más baratos que las cremas o tratamientos de belleza, también generan una menor justificación a pagar un precio elevado. Esto se debe a que el maquillaje y los esmaltes, están más relacionados a la belleza y a lo mundano, que a la salud.

Luego, la textura recibió una asignación de relevancia intermedia, por el 25 por ciento de las respuestas obtenidas, y un grado elevado, por otro 25 por ciento. Esto resulta lógico, dado que cada tipo de piel posee características particulares que deben ser compatibles con la textura del producto a utilizar. Un pensamiento similar se encontró presente a la hora de juzgar la

importancia de la duración de un maquillaje o esmalte, logrando una consideración intermedia, por el 27 por ciento de las mujeres, y una muy elevada por el 35 por ciento de ellas.

Mientras tanto, elementos como la recomendación o la publicidad, presentaron resultados distribuidos entre una baja y una relativa importancia. En el caso de la publicidad, a pesar de presentar respuestas variadas, la que mayor porcentaje logró fue la de baja importancia. Las consumidoras consideraron que ésta tiene relevancia cuando la marca es poco conocida o para el lanzamiento de un nuevo producto, pero que en otros casos su influencia es baja. En cuanto a la recomendación, resultó más importante la impartida por las asesoras que por amigos. Especialmente en las marcas de lujo, las asesoras juegan un rol básico en el asesoramiento, conocimiento y seguimiento de la clienta. Mientras tanto, la recomendación de amigos, tiene influencia desde un punto de vista social, aunque no resulte crucial en ningún sentido.

De esta manera, el orden de relevancia asignado a los atributos de productos como cremas y tratamientos de belleza, puso en primer lugar a la calidad. También el resultado provisto por una marca fue visto como muy importante. Luego la duración, el precio y la textura fueron ubicados como importantes. Como intermedios se ubicaron la recomendación de las asesoras y la publicidad. Finalmente, como muy poco importantes se determinaron a la recomendación impartida por amigos y al packaging.

Mientras tanto, para productos como el maquillaje y los esmaltes, los atributos fueron ordenados poniendo en primer lugar a los colores, en segundo lugar a la calidad. Luego, en orden decreciente de importancia, se presentaron los resultados, el precio, la duración, la textura, la recomendación de una asesora, la publicidad y la recomendación de amigos.

La mirada del consumidor

Habiendo analizado los diferentes activos que componen a la *brand equity*, para Aaker (Aaker, 1991), en función al valor que agrega una marca a un consumidor de productos de belleza, podrían establecerse algunas conclusiones generales.

Haciendo un análisis de cada uno de los activos y relación con las marcas analizadas, llegamos a la siguiente situación:

| Activo de Marca/Marca | Avon | L'Oréal París | Revlon | Clinique | Biotherm | Lancôme | Estée Lauder | Dior | Sisley |
|-----------------------|------------|---------------|-----------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-----------------|----------|
| Lealtad | Baja | Intermedia | Intermedia-alta | Muy alta | Alta | Muy alta | Intermedia | Intermedia-alta | Muy alta |
| Awareness | Intermedio | Muy alto | Muy alto | Intermedio | Bajo | Alto | Bajo | Bajo | Bajo |
| Calidad | Buena | Buena | Muy buena | Muy buena | Muy buena | Muy buena | Muy buena | Muy buena | Buena |
| Asociaciones | P C | C G I | C I G | G O I | O | O G A | O G A | A O I | G O |
| Marca | Intermedia | | | Importante | | | Fundamental | | |

A= Atractivo
 C= Continuidad
 G= Garantía
 I= Identificación
 O= Optimización
 P= Practicidad

Por un lado, ha sido posible observar que las marcas masivas proveen un valor relativo al consumidor. El nivel de lealtad, awareness, calidad, asociaciones y, fundamentalmente, importancia de la marca, fue generalmente intermedio. Esto se vio sostenido por los análisis particulares de marcas como Avon, L'Oréal París, Revlon y Maybelline.

Por otro lado, los consumidores de marcas semiselectivas y selectivas establecieron que el valor que reciben de ellas es elevado. Marcas como Clinique y Biotherm, obtuvieron resultados positivos en función a su influencia en la decisión de compra de sus clientes.

Para el caso de Lancôme, resulta interesante hacer un comentario apartado, dado que esta marca a pesar de no ser ni selectiva ni hipersselectiva, ha logrado posicionarse como una marca premium en la mente de los consumidores. La capacidad que ha tenido de generar una imagen prestigiosa, le ha provisto la posibilidad de tener una percepción que es característica de las marcas de mayor lujo de la industria. Aquí se ve la importancia que puede tener una estrategia de marketing bien ideada e implementada sobre los resultados generados por una marca.

En cuanto a las marcas selectivas, como Estée Lauder y Dior, es posible decir que aportan un valor elevado. Quizás el awareness que éstas poseen, si se toma una muestra de nivel socioeconómico ABC1, no resulta el más alto porque sólo una porción de sus mujeres está en contacto con la marca a través de los puntos de venta, las asesoras y los programas que las mismas establecen. Además sus precios limitan la accesibilidad. Lo mismo ocurre con Sisley, la marca más selectiva de todas las analizadas, cuyo prestigio obliga a que las mujeres que tienen contacto con ella, sean exclusivas en todo sentido. No obstante, la marca provee un valor elevadísimo, haciendo que sus clientas justifiquen el precio tan alto que pagan.

En líneas generales podría decirse que la marca siempre resulta importante en una industria de las características de la cosmética. Igualmente, si se divide el análisis según el posicionamiento es posible decir que las marcas más prestigiosas son las que aportan mayor valor.

Resumen Capítulo 2

En este capítulo, el foco de atención se encuentra en determinar cuan valiosa es una marca para los consumidores y qué nivel de influencia posee sobre sus hábitos de consumo. Teniendo en cuenta esto, se consideraron los activos de la *brand equity* propuestos por Aaker (Aaker, 1991), relacionándolos con las actitudes de los consumidores, para poder determinar el aporte que cada uno realiza.

Comenzando por la lealtad a la marca, que establece el grado de adhesión que tiene un consumidor a ésta, pudo verse cuan fuerte puede llegar a ser la tendencia de los clientes de cada marca, a cambiar por otra. Como resultado a este planteo, se encontró que la lealtad a la marca aumenta de forma paralela al aumento de la selectividad y el posicionamiento.

Luego, el awareness de marca, entendido como la capacidad que posee un comprador potencial de recordar o reconocer que una marca forma parte de una categoría de producto (Aaker, 1991), fue establecido como un punto tenido en cuenta relativamente ante una compra de cosméticos. La recordación del nombre de marca provee una razón extra para elegirla. Sabiendo que la recordación se genera, en gran parte, gracias a las actividades de marketing y

comunicación que pueda llevar a cabo una marca, resulta entendible que las dos marcas más recordadas hayan resultado ser Revlon y Lancôme. Ambas, destinan un gran porcentaje de sus presupuestos a fortalecer su imagen y presencia en el mercado, para concretar sus objetivos.

En cuanto a la calidad percibida, que resulta de la visión que posee un cliente acerca de la calidad de un producto o servicio, se puede decir que es una de las características más importantes para el consumidor. Ella depende completamente de la visión de los clientes y de la capacidad que posee una marca para generar una percepción positiva su calidad. Aquí las marcas más favorecidas fueron las prestigiosas: “a mayor selectividad, mayor calidad”.

Por otro lado, las características con las que una marca resulta asociada surgen de diferentes experiencias que los consumidores han vivido, en relación con una marca, o de su exposición a las actividades de comunicación. Además, una marca puede funcionar como una fuente de identificación, practicidad, garantía, optimización, caracterización, continuidad, atractivo y ética (Kapferer, 1998). Esto produce asociaciones cuando el halo que rodea al producto alcanza al consumidor, estableciendo una relación entre ambas partes. Así es como las marcas de consumo masivo fueron reconocidas por su practicidad, continuidad, identificación y caracterización. Mientras tanto, las marcas con un posicionamiento selectivo resultaron asociadas con el atractivo de marca, la garantía, la optimización y la ética mantenida en su desarrollo de marca. Factores como éstos, determinan parte del prestigio que una marca posee.

Respecto de los atributos considerados al comprar cosméticos, para productos como cremas y tratamientos de belleza, se ubicó como más importante a la calidad. Así mismo, el resultado provisto por una marca fue decretado como relevante. Luego la duración, el precio y la textura fueron ubicados entre los más considerados. Características como la recomendación de las asesoras y la publicidad, lograron una importancia intermedia. Finalmente, la recomendación de los amigos y el packaging fueron establecidas como las menos decisivas.

Por otro lado, el maquillaje y los esmaltes resultaron elegidos en primer lugar por sus colores y en segundo por su calidad. Luego, en orden decreciente de relevancia, se ubicaron atributos como el resultado, el precio, la duración, la textura, la recomendación de una asesora, la publicidad y la recomendación de amigos.

En general, resulta posible decir que la marca siempre resulta importante en la elección de los productos de belleza. Igualmente, su relevancia pareciera ser mayor en el caso de las marcas más prestigiosas, siendo ellas las consideradas como las proveedoras de mayor valor agregado.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 3: Las empresas de cosmética y sus marcas

Estrategias para mantener y fortalecer a las marcas de cosméticos

Las estrategias³ planteadas por las empresas de cosméticos, para atraer a nuevos clientes y mantener los que ya han generado, varían basándose en diferentes factores, como ser la inversión que la compañía decida realizar en sus marcas, el posicionamiento marcario, etc.

Una marca selectiva se caracteriza por trabajar “face to face”, haciendo que el consumidor se sienta escuchado y cuidado. De esta forma logra fidelizar a sus clientes, teniendo la capacidad suficiente para hacer que ellos paguen precios muy elevados. Igualmente, mantener esto depende de las mejoras realizadas, a través de cambios que aporten valor a la marca y sus productos. La clave del éxito recae sobre la innovación constante, la cual surge, entre otras cosas, de la inversión realizada en investigación y desarrollo.

Obviamente, teniendo en cuenta cuál sea la estrategia de la marca y su posicionamiento, va a ser diferente el tipo de acciones que se realicen para llevar adelante el negocio, la repercusión producida sobre los consumidores y, por ende, el valor generado para la compañía.

Para tener un acercamiento a las diferentes direcciones tomadas en el mercado, por las marcas jugadoras, se evaluarán algunos ejemplos representativos de cada segmento del mercado. De esta manera será posible ver la diferencia existente entre la forma de encarar el negocio, que posee una marca prestigiosa y el resto, así como también sus resultados y repercusiones.

Avon

Avon, siendo una marca de consumo masivo, posee como objetivo el llegar a todas las mujeres, ubicadas en diferentes lugares geográficos y de distintos niveles socioeconómicos. Esto implica una amplia propuesta de productos que le permiten a la marca tener un rango de precios muy amplio. Obviamente, al tener un posicionamiento basado en costos, la marca no

³ Estrategia: “La estrategia son los objetivos, opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento, que se adecuan a la evolución del entorno. La estrategia

posee la capacidad de establecer un premium price. Esto lleva a que la ganancia redunde en el volumen, es decir, en la cantidad de unidades vendidas.

Gracias a su larga trayectoria y a la relativa aceptación que posee la marca, además de las inversiones que realiza en investigación y desarrollo, Avon se relaciona con un nivel de calidad óptimo. Esto le permite subsistir positivamente en un mercado altamente competitivo.

La política de distribución por medio de revendedoras, es decir, de mujer a mujer ha generado la asimilación del nombre Avon con la mujer. Además, le ha permitido llegar a diferentes rincones del país. Igualmente, a pesar del éxito que ha significado la venta por medio de revendedoras, desde el año 1995 Avon ha ido abriendo locales al público con el objetivo de aumentar su base de clientes, alcanzando otro segmento del mercado, sin competir con su tradicional fuerza de ventas y brindándoles, a su vez, servicios y soporte para su abastecimiento.

La imagen de Avon se ha visto fortalecida a partir de su estrategia de expansión de la distribución hacia locales de venta al público. Al llegar a nuevos consumidores, que no eran abordables con la venta directa y eran reticentes a destinar el tiempo necesario para la venta domiciliaria, y estar presente en muchos puntos del país, ha logrado aumentar su awareness.

Haber incursionado en un canal de venta diferente al que la caracterizaba, Avon ha tenido que aprender todo acerca de la dinámica de la venta al público a través de negocios. Por otro lado, la dinámica de la venta directa es particular y posee como síntesis de las herramientas de marketing de Avon, al folleto de venta. El mismo tiene un detallado proceso de armado, página por página, ofreciendo siempre una actividad o novedad en cada una de ellas. Quizás esto es lo que ha resultado más difícil de lograr plasmar, para la marca, en sus locales.

La estrategia de Avon se basa en la renovación de propuestas, cada 20 días surge una nueva oferta comercial que se destaca en las vidrieras de los locales de la marca. Existen diferentes campañas que hacen que los productos sufran constantes modificaciones de precios, lo cual

está formada por los objetivos a lograr y los caminos o trayectorias alternativas para alcanzarlos”(Serra,2000: 208).

implica una dedicación tal que asegure la sintonía de todo el local con la campaña que se encuentre en curso en cada momento.

También es importante tener en cuenta que la marca ha tenido que lograr transmitir su esencia, es decir, el concepto de mujer a mujer y transpolarlo al punto de venta. Ésto se ha concretado a través del entrenamiento de los franquiciados, no sólo en cuanto al producto sino en la relación que se debe establecer con el cliente. Para que generar un éxito a partir de este nuevo canal, la marca acompaña a sus diferentes locales, a lo largo de todo el proceso.

L'Oréal

La Argentina es un país estratégico para L'Oréal, dentro del territorio latinoamericano. Teniendo en cuenta esto, durante este año la filial argentina invertirá este año \$23 millones en promociones, eventos y lanzamientos, sumado los millones que se apuestan en publicidad.

L'Oréal es una empresa dentro la cual se desarrollan diferentes estrategias para las distintas marcas que posee la organización, las cuales a pesar de sus diferencias, mantienen los valores básicos de la organización. Cada marca apunta a segmentos diferentes del mercado pero todas comparten o resultan coherentes con la misión de la organización: “(...) poner al servicio de la belleza y de la salud, todos los avances científicos y tecnológicos, satisfaciendo las necesidades de cada uno de los hombres y mujeres”.

Teniendo en cuenta la estructura de la organización, más del 50 por ciento de la facturación total local, surge de la división Productos Gran Público (L'Oréal París, Miss Ylang-Maybelline y Garnier), mientras que los productos profesionales obtienen un 18 por ciento, la cosmética activa un 12 y los productos de lujo casi el 20.

Igualmente, la empresa espera que las ventas de sus productos de lujo crezcan un 30 por ciento basándose en ventas “cualitativas”, es decir, en el reconocimiento de marca otorgado por los consumidores. El sector de lujo de L'Oréal, espera que este aumento se genere a partir de las actividades de Helena Rubinstein, Lancôme, Biotherm, fragancias Cacharel, Armani y Polo

Ralph Laurent. "Durante las crisis, la gente no consume (tanto) aunque tenga nivel adquisitivo para hacerlo. Superado ese escenario, el consumidor gana confianza y quiere volver a las marcas que consumía", considera el presidente de L'Oréal Argentina.

Teniendo en cuenta este panorama veremos algunas de las estrategias que lleva adelante la empresa con algunas de sus marcas, de manera de analizar otros ejemplos de la industria, que apuntan a diferentes segmentos del mercado.

L'Oréal París

L'Oréal París es una de las marcas de productos masivos que posee L'Oréal, a través de la cual se provee una alternativa accesible para la clase media. La ganancia de la marca recae sobre el volumen vendido y no en el nivel de precio de sus productos. Dentro de ella, la submarca L'Oréal Plenitude, será analizada como representativa de la marca en general.

L'Oréal Plenitude es una marca masiva a la que se la relaciona con un nivel de calidad bastante elevado. Teniendo el respaldo de un sólido grupo económico por detrás, del cual es homónima, le otorga una imagen de avance tecnológico. Además, la marca se diferencia de otras que apuntan al mismo segmento, a través de la enseñanza que provee a sus clientes, generando una imagen de calidad mayor de la que podría tener si no lo hiciera. Los responsables de la marca consideran que la calidad también se transmite a partir de la forma en que se presentan y exhiben sus productos.

L'Oréal Plenitude es una marca muy conocida, por diferentes razones. Una de ellas es la vinculación directa que se hace con la compañía a la cual pertenece. Por otro lado, tal como es característico en el consumo masivo, la marca invierte mucho en publicidad y promoción, fortaleciendo así su imagen de la marca. Una de las claves está en el POP, que busca captar la atención de la consumidora e impulsar su compra, aunque también intenta lograr que sienta satisfacción desde el instante en que se produce el primer acercamiento al producto.

Otro punto importante es la distribución de la marca. L'Oréal Plenitude se encuentra presente en mayoristas, supermercados, perfumerías y pequeños comercios. Esto la vuelve una marca accesible para cualquier tipo de consumidor. Igualmente, la marca busca ser vista como una

marca “top” dentro de su segmento, lo cual se ve reflejado en sus exhibidores especiales, en lugar de estar en la góndola; en la existencia de asesoras que informan y enseñan al consumidor; y en el hecho de no sobre-stockear al consumidor, evitando así saturarlo.

Revlon

Revlon es una marca que en la actualidad se encuentra en un proceso de reposicionamiento, intentando ubicarse en lugar que históricamente manejó a la perfección, el punto intermedio entre lo selectivo y lo masivo.

Respecto al nivel de precios de Revlon, resulta posible decir que se acercan más a los de una marca semiselectiva que a los de una de consumo masivo, aunque resulten accesibles.

En cuanto a la calidad, Revlon provee a sus consumidores de una calidad elevada, que lleva a una relación precio/calidad equilibrada. La calidad no está solamente en los productos sino también en la forma en que se los presenta. Por ejemplo, los exhibidores de productos están hechos de aluminio y acrílico, materiales que fortalecen la imagen que se pretende transmitir.

Revlon es una marca que trabaja de distintos lugares para generar presencia de marca. Comenzando por la imagen glamorosa y sensual que se transmite por medio de los looks², determinados desde la casa matriz, donde se encuentran presentes modelos y actrices que representan el prototipo de la moda y la femineidad. Además, se realizan campañas para algunos lanzamientos, a través de medios televisivos o gráficos. Por otro lado, casi el 50 por ciento del presupuesto se destina al punto de venta. Las formas existentes de promoción en estos lugares son los muebles de la marca con productos, el material POP como bandejas o movies; acompañados siempre por asesoras de la marca. Obviamente, las formas de publicidad y promoción varían según las necesidades comerciales y del punto de venta del cual se trate.

Teniendo en cuenta que Revlon es una marca que busca posicionarse entre el consumo masivo y el semi-selectivo, su red de distribución es variada. Es posible encontrarla en supermercados, canal que le provee su faceta masiva, pero el medio en el cual la marca concentra el 70% de

² Looks: Palabra utilizada para definir los nuevos colores y productos que se lanzan cada temporada, como las imágenes con las que se ilustran esos lanzamientos (Merchandising,2004:3).

sus ventas es en el canal minorista de perfumerías y farmacias. Obviamente, estos presentan diferentes necesidades respecto de las cuales la marca responde de distinta forma.

Lancôme

Semprini (Semprini,1995) propone que para conocer los valores que se vinculan con mayor fuerza a los productos de belleza, deben aplicarse cinco magnitudes: la valorización del cuerpo, el discurso sobre la belleza, la cuestión de la edad y el envejecimiento, la figura del experto y la representación de la mujer. Realizando una proyección de estas cinco magnitudes resulta el posicionamiento de Lancôme como marca semi-selectiva.

Además, la marca posee una relación precio/márgenes elevada. Esto se debe a que a pesar de que el precio refleja las inversiones que Lancôme realiza, también está determinado a partir del target al que apunta la marca y el nivel elevado de margen de ganancia que pretende obtener en cada venta. Así sus precios, a pesar de no ser los más altos del mercado, resultan elevados.

En cuanto a la calidad, una marca semiselectiva debería constituir uno de sus aspectos diferenciales sobre este punto. Lancôme, provee una calidad relativamente buena, pero su mayor trabajo está en las diferentes maneras en que la comunica, buscando transmitirla como una de las más elevadas del mercado. Además, su constante búsqueda de innovación a través de la investigación, da lugar a productos muy específicos para el cuidado de la piel y la belleza, que fortalecen su intento de lograr la percepción de calidad más elevada posible.

Lancôme genera awareness de marca de las más variadas formas. Por un lado, invierte fuertemente en publicidad y promoción. Eligiendo medios selectos, como las revistas más conocidas de moda y belleza, la marca promociona sus diferentes productos y lanzamientos. Es posible encontrar más de una página de gráfica, en una misma revista, destinada a exclusivamente a Lancôme. Este es uno de los puntos que brinda solidez a la marca y le permite ser conocida por todos los jugadores que componen el mercado de los cosméticos.

Junto con las actividades tradicionales que realizan muchas de las marcas de cosméticos, uno de los trabajos fundamentales que Lancôme lleva a cabo es su programa de fidelización de

clientes, myLancôme. Uno de los valores principales de la marca es rescatar las inquietudes, necesidades y particularidades de cada una de las mujeres en todo el mundo, fomentando un diálogo que se traduzca en actividades, privilegios y novedades. La marca se acerca a sus consumidores, viendo cuáles son sus necesidades, escuchando, comprendiendo y respetándolos, dando lugar a una alta personalización.

El tipo de distribución que posee Lancôme es otro punto que la hace una marca semi-selectiva. Presente únicamente en perfumerías conocidas o farmacias muy exclusivas, además de los stands propios en algunos shoppings, la marca logra tener un gran espectro de influencia, sin perder la exclusividad que la caracteriza. Igualmente, se debe tener en cuenta que este factor también crea mayor presencia de marca y facilita su recordación.

Sisley

Sisley es una de las marcas más prestigiosas del mercado de la cosmética, pudiendo considerarla como una marca hiper-selectiva. A partir de sus objetivos y posicionamiento, se determinan ciertas estrategias que resultan coherentes con lo que significa ser una marca prestigiosa. Caracterizada por brindar un valor agregado superior al promedio, por medio de actividades que logran fidelizar a los clientes, haciéndolos sentir exclusivos.

La exclusividad, generada por el rol clasificador que posee el lujo, debe darse desde diferentes lugares. Por un lado, uno de los factores que diferencia a las marcas en primera instancia, es el precio. Obviamente, aquí estará en juego “(...)la capacidad monetaria para pagar la calidad y la propensión a observar la óptica artística, las dimensiones creativas y sensitivas (que posean los consumidores)” (Kapferer, 1998:79). Éste, al ser un premium price, restringe el acceso a una acotada cantidad de personas. Así, la relación precio/calidad de la marca resulta ser una de las más elevadas del mercado.

Por otro lado, los puntos de venta deben ser muy selectos, capaces de ofrecer y generar un ambiente confortable para el consumidor. Sisley se encuentra presente en aquellas perfumerías de primer nivel, que son logran acompañar la filosofía de la marca, desde la oferta de calidad y

del más alto nivel. Además, la marca considera que es preferible tener a menos gente trabajando pero que esté más capacitada y que su ganancia se traduzca en Pesos vendidos y no en unidades. De esta manera, se logra replicar la política de trabajo de la casa matriz, con stands similares a los que existen en el resto del mundo.

Respondiendo a la necesidad impuesta por una marca prestigiosa, de “cuidar” a los consumidores, Sisley posee un conocimiento y seguimiento cercano de todos y cada uno de sus consumidores. Partiendo por las fichas técnicas que describen las características de la persona y sus datos principales, hasta e-mails institucionales y News Letters. Desde su directora ejecutiva en la Argentina, hasta los empleados de la organización, trabajan constantemente para que la clienta se sienta comprendida y respetada. “Lo más importante es brindar la mejor atención, que haya un buen trabajo por parte de los representantes de la marca en cada lugar donde la misma esté presente y que los consejos que lleguen a la consumidora, reflejen el conocimiento de la misma” considera la directora de Sisley.

Otra forma de demostrar lo importante que es el consumidor para la marca es a través de los obsequios o regalos exclusivos que Sisley otorga a sus clientas. Esto no sólo genera un sentimiento de gratificación en sus consumidores sino que logra que conozcan diferentes productos y se aseguren constantemente de la calidad y excelencia de la marca.

Además, la difusión que esta marca realiza también es a través de medios exclusivos. Desde la comunicación, una de las formas más fuertes que tiene la marca de transmitir sus mensajes es a través de los diferentes artículos periodísticos que puedan salir publicados en las revistas más reconocidas de nuestro país, que son leídas por aquellas consumidoras que siguen a la marca. Este es el caso de la revista Elle, Para Ti, Vanidades, etc. También se utilizan pancartas que se ubican estratégicamente en los puntos de venta. Junto con esto, la televisión es otro de los medios utilizados, bajo una selección de horarios, canales y programas acordes a la marca.

Para que todas estas acciones resulten óptimas y en beneficio de la marca, es necesario, previamente, cumplir con algunos requisitos. Sisley considera que es fundamental tener claro que es lo que ocurre en el mercado, es decir, monitorear las necesidades. La estrategia de marketing y la de ventas, deben ser coherentes entre sí y estar lo más ligadas posibles, de

manera que el cliente se sienta atendido siempre. Acompañando los cambios tecnológicos, será posible responder a las necesidades de los consumidores.

Por otra parte Sisley brinda a sus clientes la más alta calidad. Para esto realiza grandes inversiones en investigación y desarrollo. Ésta es una de las pocas marcas, sino la única, que prueba sus productos sobre pieles humanas, lo cual supone un costo muy elevado, pero asegura la mejor calidad. De más está decir, que todos sus productos son dermatológicamente testeados y aprobados por entidades públicas.

Sisley considera que el producto llega de una manera consistente a los distribuidores cuanto más se ocupa la marca de que esto ocurra. Lo importante es lograr satisfacer al consumidor, haciendo que la marca crezca y se posicione, generando así mayor rentabilidad a largo plazo.

Más allá de todo, una de las cosas más importantes es lograr darle un significado a la marca. Esto se da cuando su concepto e identidad son claros, sus objetivos están definidos precisamente y su plan es coherente y conocido por todos. A partir de allí, la marca debe tener la capacidad de comunicar su significado, primero internamente y luego al mercado, llegando especialmente al consumidor.

Según la directora general de Sisley, en la Argentina costó mucho hacer conocida a la marca. Comenzó siendo conocida mayormente por consumidores seguidores de la marca internacionalmente. Esto sumado, a las acciones locales de la marca, fueron generando un conocimiento de la misma. Luego, una vez que la consumidora conoce el resultado que provee la marca y los logros que consigue sobre su piel, decide no cambiarla. Sisley es una marca que trabaja sobre el largo plazo, la clienta debe sentir que todos los días es acompañada y que en su proceso madurativo, la marca la guía y la respalda.

El valor de la marca para las compañías

Lo que hace triunfar a las empresas son las marcas, no los productos. En realidad, los consumidores nunca compran productos, sino soluciones a sus necesidades (Marketing corporativo, 2002).

Para poder analizar el aporte que realiza una marca a la compañía a la cual pertenece, es posible llevar a cabo un análisis intrínseco, teniendo en cuenta fortalezas y debilidades de la misma, así como un estudio externo de la marca, tomando bajo consideración las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la misma.

En cuanto a lo intrínseco, una empresa debe considerar las “4 P”² que caracterizan a la marca. Para que el funcionamiento sea exitoso, resulta necesario que éstas se encuentren en equilibrio y concordancia. Si una marca está posicionada de una manera, su precio debe ser acorde con esto, debe distribuirse en aquellos lugares a los que accedan los consumidores objetivo. Además, las promociones deben estar direccionadas a través de aquellos medios que repercutan sobre el tipo de consumidores hacia los cuales la marca apunta. Obviamente, para que los productos de una marca sean comprados por las personas detectadas como target, deben poseer aquellos atributos y características que los consumidores objetivo valoran.

Desde el punto de vista extrínseco, hay que mirar el mercado y la capacidad que posee el mismo, qué potencial existe en valor monetario en cuanto al poder de compra de los posibles consumidores. Junto con esto, es necesario analizar a la competencia, teniendo claro qué aspectos pueden diferenciar a la marca de ella. Así mismo, es fundamental saber cuáles de los canales existentes, son los fundamentales para la marca. Globalmente, hay que analizar quiénes son los jugadores fuertes del mercado y cómo lo constituyen.

La suma de los valores funcionales que tienen los productos de una marca, junto con los valores psicológicos, como ser el status, la estima, la realización, etc.; y los simbólicos, terminarán constituyendo el valor de la marca. Sumado a otros activos, como pueden ser su protección jurídica, registros y patentes, etc. , quedará constituida la *brand equity*.

Esto se verá sustentado o no por los consumidores, y de tal forma se constituirá el valor de la marca, que a su vez tendrá repercusiones sobre el consumidor mismo, y sobre la empresa.

David Aaker (Aaker, 1991) propone analizar el valor de la marca a partir de diez dimensiones. Comenzando por el precio extra que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la

marca, es decir, el diferencial de precio que tiene la marca en relación con los de sus competidoras. Aquí se analizará la capacidad de una marca para establecer un premium price. Por otro lado, se estudiará la satisfacción que produce la marca, que se traduce en la fidelidad de los consumidores a la hora de comprar. Luego, calidad percibida de la marca, así como el liderazgo y la popularidad; el valor y beneficios percibidos de la marca; la personalidad que la caracteriza; el efecto que tiene sobre la compañía; el reconocimiento de la marca; la distribución y, por último, el market share. Todos estos factores son posibles de ser medidos con mayor o menor dificultad, pero, principalmente, pueden y deben gestionarse de forma efectiva.

Esto se ve volcado en el modelo de la *Brand Equity* de Aaker (Aaker, 1991), donde plantea que se deben tener en cuenta diferentes aspectos como los activos de la *brand equity*, que representan un verdadero potencial para una marca, y la ganancia extra que se pueda obtener a partir de una marca.

El premium price puede ser medido, según Aaker (Aaker, 1991), observando los precios del mercado. Al realizar investigaciones de mercado en donde se detecte el precio que un consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto de determinada marca.

También se podría obtener el valor de la marca a partir de un cálculo del valor marginal de las ventas extras (o el market share) que el nombre de la misma sostiene (Aaker, 1991).

Los activos de la *brand equity* (Aaker, 1991), se miden de la siguiente manera. Por un lado, lealtad a la marca surge de saber qué nivel de fidelidad existe por segmento del mercado, el nivel de satisfacción de los mismos y las tendencias de ventas y market share. Este activo tendrá una importancia fundamental porque está ligado a los futuros beneficios gracias a las ventas que habrán de generarse. Además una base considerable de consumidores leales hará menos vulnerable a la marca frente a sus competidores y las acciones que pudieran llevar a cabo. Por otra parte, la lealtad a la marca puede facilitar las relaciones con el trade, haciendo que los costos de negociación disminuyan y que se produzcan barreras de entrada al mercado.

² 4 P: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Se utilizan para determinar el “marketing mix”, el conjunto de actividades que comprenden al programa de marketing de una empresa.

Así mismo, puede reducir los costos de marketing que le puede causar una marca a su compañía, una base relativamente importante de consumidores satisfechos provee una imagen de marca aceptada.

Mientras tanto, el awareness de marca será medido a través del nivel de awareness respecto de las competidoras, la consideración que existe acerca de la marca y si presenta algún problema que podría ser mejorado.

Luego, la calidad percibida podría ponderarse a partir de la importancia que le asigne el consumidor a la calidad para una determinada categoría de producto. Deberían tenerse en cuenta qué atributos o características, son las que definen esta calidad. Existen diferentes modalidades para esto, por ejemplo el testear a ciegas cuál es el valor del nombre de marca.

Respecto de las asociaciones de marca, una compañía podría medir cuán benéficas son a partir evaluar la posición que tiene la marca en relación con la relevancia que tiene para los consumidores y cuán protegida se encuentra frente a los competidores. Aquí habría que intentar descifrar qué imagen mental estimula la marca y si resulta en una ventaja competitiva. A partir de las asociaciones más fuertes que tenga la marca, se podrá rescatar el significado que tiene la marca para el consumidor.

Finalmente, otros activos de marca podrían ser aquellas ventajas competitivas sostenibles que ésta posea y que no estén reflejadas en las otras dimensiones de la brand equity (Aaker, 1991).

Más allá de todo esto, resulta importante decir que para que cada uno de estos activos genere valor, es necesario explotarlos. Una compañía debe establecer programas que aseguren que el mercado no se transforme en un commodity, debilitando el valor de la marca. La innovación juega un papel fundamental. Toda marca necesita un aggiornamiento casi constante. Las marcas se tienen que ir adaptando a los cambios en el entorno y a las necesidades del consumidor, porque cambiar completamente, de un día para otro, implica un costo demasiado alto, tanto en inversión como en riesgo. No obstante, deben realizarse de tal forma que resulten casi imperceptibles a los ojos del consumidor. Éste se debe ir acostumbrando a las pequeñas variaciones e incorporarlas inconscientemente.

Contrariamente a lo que generalmente se piensa, la rentabilidad de una marca no surge solamente como resultado de la cuota de mercado que una marca posee bajo su dominio. Tanto o más importante que este factor, es la naturaleza de la categoría de marca en la que compiten esos productos.

Estudios realizados sobre distintas categorías de producto han demostrado que cuando una empresa aumenta el valor percibido como premium de una categoría de producto, tanto en componentes como en estrategias, hace que toda la categoría pueda alcanzar mayores precios y rentabilidad (Viva, 2000).

Bain & Company, en un estudio sobre las marcas en diferentes categorías de producto, reveló grandes variaciones en los márgenes de ganancias (siempre se trata de ganancias operativas antes de impuestos) entre las marcas que compiten sobre la base del precio y las que lo hacen a partir de su diferenciación, con precios muy elevados (Viva, 2000).

Las marcas líderes en competencia por precio presentan un nivel de ganancias que se ubica entre el 5 y el 10 por ciento, mientras que sus seguidoras alcanzan cerca del 5 por ciento. En cambio, las marcas prestigiosas líderes superan el 20 por ciento y sus seguidoras presentan una variación del 15 al 10 por ciento en sus ganancias (Viva, 2000).

Además, las marcas premium poseen mayor poder de negociación frente a los retailers. Cuando una marca es conocida el comerciante sabe qué va a vender, a partir de allí se fijará en el margen que la marca le dé, el precio al público y las promociones, esto denota una menor exigencia de su parte.

Más allá de todo esto, resulta importante destacar que el valor que cada marca provea a su compañía variará según lo adecuadas que sean las acciones que la misma lleve a cabo a lo largo de su desarrollo.

El valor de la marca para Avon

El valor provisto por parte de la marca Avon a su compañía puede analizarse desde diferentes puntos. Por un lado, esta marca logra que sus programas de marketing sean concretados de manera relativamente eficaz y eficiente, lo cual ha generado una buena aceptación de la marca por las mujeres. Igualmente, la falta de aceptación de la venta directa, por una gran cantidad de mujeres, generó la necesidad de incursionar en la venta a través de los locales. Esto, a pesar de constituir una oportunidad cuyos resultados se verán en el mediano o largo plazo, ha significado un gran costo para la compañía. Avon ha debido invertir para aprender cómo trabaja un local y para lograr una combinación positiva entre las revendedoras y los negocios.

Por otra parte, la lealtad a la marca es considerable pero podría ser más elevada. Aaker (Aaker, 1991) plantea que en aquellas situaciones en las cuales los consumidores compran una marca por sus rasgos, precio o conveniencia y se le da poca importancia al nombre de la marca, la *equity* de la marca es baja. Esto se debe a la baja inversión en creación de awareness y a la falta de reaseguro generada por la percepción de una calidad inferior a la esperada. El tipo de clientas que posee Avon hoy son las habituales, satisfechas con el producto, o al menos no insatisfechas. Esto debe ser supervisado porque si un competidor logra crear un beneficio visible, y Avon no logra proveerlo, probablemente haya un traslado hacia aquella otra marca.

El precio que caracteriza a Avon es intermedio, esto responde a la coherencia que debe existir entre el mismo y el posicionamiento marcario. A partir de allí surge una relación precios/márgenes aceptable. Igualmente, la *equity* de Avon, al no ser elevada, obliga a que la marca realice promociones que atraigan al consumidor y mantengan el posicionamiento.

Avon es una marca conocida por los consumidores, que se asocia con determinadas características de producto, precio y calidad, permitiéndole a la marca generar extensiones que resulten exitosas. Esto es un punto que fortalece la *equity* de la marca.

En cuanto al apalancamiento en el trade, resulta muy importante decir que Avon es líder en el canal de venta directa, canal que representa aproximadamente el 50 por ciento del mercado de los productos de belleza, con un 44 por ciento del market share (CCR, 2003). Mientras tanto,

del canal de locales, sólo se puede decir que Avon ha tenido un buen apalancamiento, reflejado en la gran cantidad de locales franquiciados que se abrieron desde 1995.

Finalmente, que el valor provisto por Avon a la compañía podría decirse que es considerable. Igualmente la pérdida reputación durante los últimos años, ha afectado un poco la *brand equity*, haciendo que la misma descienda.

El valor de L'oreal Plenitud para L'Oréal

Uno de los aspectos que caracteriza a L'Oréal Plenitud es su fuerte presencia en los medios de comunicación, especialmente gráficos. Su estrategia de marketing se apoya fuertemente sobre su "P" de promoción, generando un resultado positivo de sus programas de marketing. Esto se ve reflejado en la alta recordación de marca y la buena reputación que la misma posee. Entonces, no resulta casual que su ventaja competitiva esté generada por la investigación y el desarrollo, así como la publicidad.

Los consumidores conocen la marca y captan el mensaje de tecnología, innovación y belleza que busca transmitir. De esta manera L'Oréal Plenitud logra mantener a sus clientes y tiene la capacidad de atraer a nuevos. Además, posee la fortaleza de contar con las herramientas suficientes para responder a la competencia. Esto, entre otras cosas, genera awareness de marca y reaseguro en la compra de productos de L'Oréal Plenitud. Este es uno de los puntos más importantes en la creación de la brand equity de L'Oréal Plenitud.

El precio que caracteriza a L'Oréal Plenitud se caracteriza por ser accesible, respondiendo al posicionamiento de la marca y sus estrategias. Sin embargo, como es característico del segmento de mercado al que apunta la marca, se realizan grandes inversiones en publicidad y promoción, que hacen que la relación precio/calidad resulte positiva.

En cuanto a las extensiones de marca, la reputación de L'Oréal, en general, y de L'Oréal Plenitud en particular, permite que éstas se lleven a cabo. La posibilidad de establecer extensiones exitosas demuestra el potencial de la marca y su capacidad de crecimiento.

Por otro lado, si analizamos qué ocurre en el trade, vemos que esta marca posee una fuerte presencia gracias a su amplitud de distribución. Como resultado del reconocimiento que lleva consigo, L'Oréal Plenitud tiene el poder de negociación suficiente como para estar presente en aquellos puntos que la marca considera relevante.

Resulta posible decir que L'Oréal Plenitud, a pesar de no ser una de las marcas que otorga más prestigio a la compañía, sí le provee un aporte de valor más que considerable, sobre todo si se tiene en cuenta que dentro del 39 por ciento del mercado de tratamiento masivo, ésta marca posee el 11 por ciento, lo cual es un porcentaje más que considerable (CCR, 2003).

Valor de la marca Revlon para Revlon Consumer Products Corporation

Tal como se ha visto previamente, Revlon es una marca que dedica un gran porcentaje de su presupuesto de marketing a actividades en el interior del punto de venta y material POP. La aceptación por parte de los consumidores y los resultados que generan sus actividades son relativamente buenos, constituyendo un punto importante de la *brand equity* de Revlon.

Respecto de la lealtad a la marca, se puede decir que Revlon ha perdido a muchas de sus consumidoras fieles. Revlon era una marca que estaba muy bien posicionada y con los años fue bajando en su posicionamiento. A partir de la aceptación de un convenio con la cadena Walmart para que comercializara su marca en todos los supermercados, comenzó con una estrategia de precios bajos y la consumidora sintió que Revlon por muchos años la había estafado. Ante esto, y el impacto causado en su imagen y ventas, la empresa empezó a intentar recuperarse y reposicionar la marca. Aquí se vio como la fidelidad a la marca se abandona cuando pierde la coherencia.

Las características de Revlon, en cuanto a su posicionamiento y segmento de mercado al que apunta, hacen que no sea posible establecer un premium price. Igualmente sus precios son intermedios, lo cual permite sacar márgenes interesantes, que aportan valor a la compañía.

La reputación de Revlon, a pesar de todo, ha permitido que la marca realice extensiones rentables o exitosas para la compañía. Esto es algo que eleva la *brand equity* de Revlon.

En cuanto a las relaciones de Revlon con el trade, le ha sido muy difícil revertir la situación generada a partir de su ingreso en los supermercados. Desde la incursión en este canal, la marca empezó a perder sus principales lugares de venta, las perfumerías. Como era de esperarse, cuando la marca comenzó a intentar reposicionarse, volver al lugar antes ocupado, fue recibida con reticencia por muchos de los perfumistas. A partir de entonces la marca ha tenido que esforzarse el doble para ir avanzando en su camino hacia el reposicionamiento, lo cual implica un costo elevado.

Teniendo en cuenta todo esto, es posible decir que el valor que provee la marca Revlon a su compañía es relativo. Es una marca con mucho potencial y recordación, pero debe trabajar para recuperar la confianza del consumidor y evitar las asociaciones negativas generadas por una estrategia equivocada del pasado. Además, su market share para productos de maquillaje y esmaltes que es de un 14 por ciento para marcas de posicionamiento medio, posee el segundo lugar con un 4 por ciento del mismo (CCR, 2003).

El valor de Lancôme para L'Oréal

Según Semprini (Semprini, 1995) una marca debe tener tres características fundamentales para sobrevivir, a partir de la aceptación de la propuesta que la misma realiza a los consumidores, vemos la situación en la cual se encuentra Lancôme. Respecto de la credibilidad, se observa que aquello que la marca propone se ve concretado en sus acciones y, especialmente, en sus productos. Lancôme satisface y supera las expectativas del consumidor aplicando tecnologías de vanguardia junto con los clásicos de la cosmética, la combinación ideal que todo consumidor busca. Además, su buena calidad, permite que la mujer encuentre su belleza y la haga relucir. En cuanto a la legitimidad, la marca a lo largo de los años ha sido capaz de mantener su posicionamiento así como su compromiso con el cliente. Uniendo la tradición de excelencia con los avances innovadores, es posible mantener la legitimidad. Finalmente, en cuanto a la afectividad se puede decir que la organización ha sido capaz de cargar a su marca con tal grado de afectividad que ha logrado acercar a los clientes al mundo Lancôme,

generando un alto grado de fidelidad para con la marca. Dado que estas tres características son difíciles de alcanzar, pero aún más de mantener, la marca frecuentemente busca diferentes medios para mantenerlas vigentes, fortaleciendo su *brand equity*.

Lancôme distribuye su presupuesto de marketing en diferentes actividades que generan lealtad a la marca, la más importante es su programa de fidelización de clientes. Aquí se reitera la adhesión del consumidor al proyecto de la marca y al mundo que ella propone. Las personas son fieles a la marca, mientras que ésta hace un reconocimiento a su fiel adhesión.

Una de las razones por las cuales se puede decir que el programa ha resultado exitoso para la marca es que ha contribuido al posicionamiento de la misma como premium, como una marca prestigiosa del mercado de cosméticos. Además, se ha detectado que a través del discurso de servicio y la búsqueda de cercanía con el cliente es posible fortalecer el vínculo contractual entre Lancôme y sus clientes, haciendo que perdure en el tiempo. El aporte que este programa realiza no sólo a la marca, sino al grupo L'Oréal es muy importante dado que cuida el posicionamiento y asegura una base de clientes fija, que sigue a la marca.

Tal como corresponde a una marca semi-selectiva, los precios de Lancôme son elevados, considerados como premium price. De aquí surge que los márgenes de ganancia de la marca sean elevados y la relación precios/márgenes constituya una fortaleza para la *brand equity*.

Lancôme, siendo una marca prestigiosa ofrece la posibilidad de realizar extensiones. El halo que rodea a todos los productos, posee el renombre suficiente como para hacer que las probabilidades de éxito de cualquier extensión que se realice, sean elevadas.

Gracias a la reputación, reconocimiento y fidelidad, por parte de los consumidores, con la que cuenta esta marca, las perfumerías más reconocidas desean tenerla presente entre sus marcas. Esto le da poder de negociación y la posibilidad de estar presente en puntos estratégicos.

A pesar de que Lancôme es una marca semi-selectiva, su prestigio corresponde al de una marca de lujo, el cual no sólo es reconocido por los consumidores sino también por el grupo L'Oréal, dado que le aporta tanto para las ganancias como para la reputación de la compañía.

Además es la marca semi-selectiva con mayor market share dentro de los productos de tratamiento (CCR, 2003).

Valor de la marca para Sisley

El valor que provee Sisley a su compañía puede ser evaluado desde distintos puntos de vista. Por un lado la eficiencia y eficacia de los programas de marketing es muy alta. La marca, al hacer un seguimiento minucioso de cada uno de sus consumidores, sabe qué es lo que necesitan y desean, orientando hacia allí sus estrategias y logrando un rendimiento más alto.

Como la lealtad hacia la marca es fundamental, Sisley posee estrategias que generan fidelidad ante las diferentes situaciones del entorno. Frente a la crisis económica última de nuestro país, Sisley decidió capacitar a sus asesoras acerca de otras marcas, buenas, pero más baratas que la suya. El objetivo fue que el consumidor se sintiera acompañado, tratado con la verdad. Como consecuencia, en cuanto se comenzó a ver una leve recuperación económica, la clientela de Sisley volvió a la marca inmediatamente. Había comprobado que había marcas que eran más baratas pero que el resultado de Sisley no tenía comparación.

La solidez que posee el nombre Sisley ha dado lugar a que la marca posea bajo el mismo nombre de marca, diferentes líneas de producto y resulten todas exitosas.

Por otro lado, al formar parte de las marcas más prestigiosas de la industria, Sisley tiene el lugar suficiente para elegir aquellos puntos en los cuales estará presente, siendo tan exigente que busca lugares que cumpla con los requisitos para mantener la coherencia con la marca.

Finalmente, el aspecto más importante en la generación de valor de Sisley, hacia su compañía, surge de la relación precios/márgenes con la que la empresa trabaja. Ésta marca realiza grandes inversiones que se ven trasladadas en sus elevados precios, igualmente gracias a ser una marca de renombre, posee la capacidad de establecer un nivel de precios tal que hace que su margen de ganancia sea elevado. Esto significa que la mayor fuente de valor que provee esta marca es el poder de ganancia. Sisley trabaja muy bien cada uno de sus productos, que

quizás no sean tantos pero todos son excelentes. A partir de allí, se da lugar a una mayor rentabilidad, con un gasto más reducido en volumen del que pueden tener aquellas marcas que trabajan con soluciones rápidas y una infinidad de productos.

De esta manera, resulta posible observar las variaciones que existen entre el aporte de valor de algunas de las marcas más representativas del mercado. Obviamente, las estrategias que las mismas aplican, generan éxitos o fracasos. Igualmente, el prestigio que ellas puedan o no tener, marca una gran diferencia en el aporte de valor que se provee a la compañía.

Resumen Capítulo 3

El centro de análisis del este capítulo es la determinación del valor de la marca para las compañías de productos de belleza. Con el objetivo de establecerlo, se comienza haciendo una explicación de las estrategias de marketing llevadas a cabo por algunas de las marcas más representativas del mercado. Estas sirven para demostrar cuál es la mirada que posee cada marca acerca de la forma en que se debe actuar para mantener su valor y fortalecerlo.

Una vez explicado esto, comienza el análisis concreto del valor de la marca para sus firmas. Aquí se tuvieron en cuenta diferentes elementos. Por un lado, se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de cada una de las marcas, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas presentadas por el mercado. Aquí se consideraron una suma de valores funcionales que poseen los productos de una marca, junto como ser el status, la estima, la realización, valores psicológicos; y los valores simbólicos, que pueden constituir el valor de una marca. Además éstas y otras características, queda constituida la *brand equity*.

Para facilitar la comprensión del aporte realizado por cada aspecto de la *brand equity*, se realizó una explicación de las diferentes formas en que se los puede medir y comprender. A partir de allí se analizó la capacidad que posee una marca de establecer un premium price, la satisfacción que genera y su traducción en lealtad, la calidad percibida, el reconocimiento, la distribución y el market share; siendo cada una de ellas ponderadas para determinar su aporte.

Habiendo llevado a cabo este análisis, resultó posible determinar que las marcas más prestigiosas del mercado proveen un valor mayor por presentar, generalmente, mejores resultados para cada tipo de activo, lo cual recae directamente sobre la firma que posee cada marca.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: La relación existente entre el valor de la marca para el consumidor y para la empresa

Impacto de las acciones de las empresas sobre el comportamiento del consumidor

Habiendo analizado en detalle el comportamiento del consumidor y la situación en la que se encuentran diferentes marcas de productos de belleza, se establecerán las relaciones existentes entre el valor aportado por los activos de marca, a un consumidor, y las estrategias que generan y mantienen esto.

Avon

Con el objetivo de generar lealtad hacia su marca, Avon realiza diferentes actividades. Su estrategia se basa fundamentalmente en renovar constantemente sus propuestas, buscando así resultar atractiva para sus consumidoras. A pesar de esto, encontramos que la marca posee un bajo nivel de lealtad, ya que muchas de sus consumidoras no estarían dispuestas a intentar conseguir la marca en caso de no encontrarla. Esto significa un riesgo para Avon, dado que un nivel bajo de lealtad le quita tiempo para responder a las posibles amenazas que la competencia pudiera presentar. Igualmente, la estrategia de entrada en un nuevo canal de distribución, con la apertura de locales de Avon en diferentes puntos del país, podría llegar a aumentar la fidelidad de las consumidoras, a partir de la presencia de marca. Este pareciera ser el tipo de desafío que Avon se ha planteado para aumentar la lealtad de sus consumidoras.

Por otro lado, la marca apunta hacia el consumo masivo, buscando que todas las mujeres puedan acceder a ella, más allá de su ubicación geográfica o poder adquisitivo. En función a esto, su estrategia de expansión hacia locales de venta al público, le ha permitido llegar a nuevos consumidores, fortaleciendo su imagen de marca. Así mismo, su posicionamiento basado en costos, no le permite establecer para un premium price, sino habría una falta de coherencia con la intención de tener una amplia llegada.

La gran trayectoria construida por Avon, en el mercado de los productos de belleza, ha generado la buena reputación de la marca, mostrándola como algo familiar. Sabiendo que esto hace que los consumidores confíen en ella, asegurándole un cierto nivel de recompra, la marca explota esta faceta y logra que sus extensiones de marca sean aceptadas. De esta forma, las ganancias de Avon recaen sobre el volumen de ventas que la marca logra generar.

La asimilación con la mujer es la asociación que Avon ha buscado, con mayor fuerza, generar en la mente de sus clientas. Esto se ha logrado a partir de su política de distribución por medio de revendedoras, trasladándolo luego al local de venta al público. Además, los años de permanencia en el mercado, han hecho que las consumidoras tengan un sentimiento de cariño hacia la marca. El gusto por lo familiar, sirve de sostén para la lealtad de los consumidores de Avon, traducándose en confianza hacia la marca y en una calidad bien percibida.

Igualmente, la asociación más fuerte que ha logrado Avon es la de ser vista como una marca práctica. Esto provee una ventaja competitiva muy importante para una marca de consumo masivo. Como medio para fortalecerlo se transmite información que resulta fácil de comprender, generando un gran aporte para el consumidor. En consecuencia, los programas de marketing de la marca, al ser captados correctamente, resulten bastante eficientes y eficaces.

Respecto de la importancia que tiene la marca en sí misma, para las consumidoras de Avon, se podría decir que varía entre una consideración intermedia y una muy importante. Esto se debe a que la marca es valorada por sus características, como ser el precio o conveniencia, dándosele menos importancia a la marca en sí misma. Este es un punto relativamente negativo para la *brand equity* aunque se logre equilibrarlo con el resto de los activos.

Teniendo en cuenta todo esto, resulta posible decir que la *equity* de la marca Avon es relativamente baja. Los resultados obtenidos en el análisis de cada uno de sus activos van de bajos a intermedios tanto en el aporte al consumidor como a la compañía que la contiene.

L'Oréal París

Una marca posee diferentes métodos para generar lealtad. En el caso de L'Oréal París, uno de los medios más importantes son las asesoras que producen un acercamiento concreto de la marca a la consumidora. Además, sus avances tecnológicos le permiten responder a las necesidades del consumidor y hacer un seguimiento de éste. Igualmente, la lealtad lograda es intermedia. Muchas consumidoras no perciben un riesgo elevado en tener que cambiar de marca, lo cual a pesar del market share logrado actualmente por la marca, podría en un futuro debilitarla. Si otra marca brindara al consumidor lo mismo que L'Oréal París, logrando superarla en algún aspecto, generaría una disminución de su porción de mercado.

Por otra parte, L'Oréal París produce awareness a través de diferentes medios. La amplia red de distribución y el alto nivel de inversión en publicidad y promoción que posee la marca, con el slogan “ Porque vos lo valés” impactando en cada comunicación, facilita la incorporación de la marca a la mente del consumidor y su recordación. Por medio de la publicidad, se modelan los mensajes marcarios de tal forma que generen exposición en la audiencia. También se genera awareness a través de la enseñanza impartida a los clientes, logrando que ellos la valoren y la tengan presente a la hora de decidir su compra. Los consumidores sienten que L'Oréal París, al realizar este tipo de actividades, se está comprometiendo con ellos. Así es como la marca logra estar entre las primeras marcas recordadas del mercado, encontrándose presente en muchos de los sets de marcas de las consumidoras. Más allá de todo esto, los años de trayectoria de la marca, la acumulación de comunicaciones y experiencias de uso que ha podido atravesar el consumidor, han hecho que la marca sea retenida en la mente de la gente. Así, L'Oréal París, brinda valor a sus seguidoras y su compañía.

Respecto de la calidad, es posible decir que L'Oréal París busca comunicar su calidad de distintas formas. Por un lado, a través de la enseñanza, aumenta su calidad percibida. Así mismo, la calidad es transmitida gracias a la presentación de los productos y su exhibición en los puntos de venta. Junto con esto, L'Oréal París no satura a sus clientes porque al no sobrestockearlos, logra que se confíe en que aquello que ofrece, es bueno. A éstas acciones, los consumidores responden con una buena percepción de la calidad buena, lo cual para su

posicionamiento masivo, es ideal. La calidad, al estar bien considerada, logra que las acciones de publicidad y promoción funcionen positivamente.

Muchos años han pasado desde el surgimiento de L'Oréal París, esto ha hecho que la marca sea reconocida por su continuidad, logrando que las mujeres confíen en ella gracias a los resultados óptimos que provee. Esta asociación ha favorecido a la marca, a través del sentimiento que las consumidoras poseen hacia la marca. Además, su mensaje de belleza e innovación genera una relación de identificación entre las mujeres y L'Oréal París.

Una ventaja muy importante es que las consumidoras de L'Oréal París, consideran a la marca en sí misma, lo cual es fundamental a la hora de realizar una compra. Esto le brinda a la marca, una ventaja respecto de otras marcas y además hace que sus programas de marketing sean más eficaces, genera lealtad, justifica en cierta forma su precio y permite establecer extensiones rentables o exitosas.

En líneas generales, si se considera que los activos de marca de L'Oréal París poseen una valoración que varía de intermedia a muy elevada, se podría decir que su *brand equity* es bastante alta.

Revlon

Tal como se ha visto anteriormente, Revlon realiza grandes inversiones en el punto de venta, tanto a través de sus actividades como por medio del material POP, con el objetivo de recobrar a las clientas perdidas, a partir de su equivocada estrategia de ingreso a los supermercados, así como generar nuevas. Éstas acciones han sido recibidas positivamente por los clientes de la marca, viéndose un porcentaje considerable de consumidoras que la siguen. Igualmente, al menos por el momento, la mayoría de las mujeres se mostraron dispuestas a reemplazar a Revlon por otra marca de características similares. Esto justifica las fuertes inversiones en actividades de marketing, impuestas por la disminuida lealtad del consumidor a la marca.

Si se tiene en cuenta que Revlon fue la segunda marca más recordada de productos como cremas y tratamientos de belleza, y la de “top of mind awareness” para maquillaje y esmaltes, resulta posible decir que su alta inversión en publicidad y promoción ha sido fructífera. Su imagen glamorosa y a la moda, ha logrado satisfacer a las mujeres, aportándoles valor y haciéndolas sentir identificadas con la marca al comprarla, pero sobre todo al usarla. Esto trae como consecuencia que la marca sea valiosa para su compañía.

El management de Revlon considera como clave de su éxito la combinación de la experiencia con la creatividad de una compañía de cosméticos, sus sistemas operativos, de marketing y ventas, que logran generar un alto reconocimiento de marca y una percepción de calidad buena que otorga una relación precio/calidad equilibrada.

Resulta importante reiterar que para las consumidoras de Revlon, la marca en misma, es algo muy tenido en cuenta en sus decisiones. Esto significa que los productos, al ser Revlon, imparten una garantía de determinada performance. Así es como la marca puede permitirse realizar extensiones sin sentir que se arriesga demasiado al hacerlo. Además, se encuentra respaldada por su continuidad en el mercado, haciéndola una marca familiar para las mujeres.

De acuerdo con los diferentes activos de la *brand equity* de Revlon, se puede decir que ésta es bastante elevada, lo que supone una transmisión de valor tanto para el cliente como para la empresa que posee la marca.

Lancôme

Lancôme es una marca que proclama su interés por los consumidores, lo cual se ve reflejado en su exitoso su programa de fidelización de clientes llamado myLancôme. Este es el medio directo que la marca utiliza para acercarse a sus consumidores, haciendo que ellos se sientan “cuidados”, gracias al nivel de seguimiento y personalización que caracteriza a éste sistema. Así es como el diálogo cercano entre la marca y sus clientes se traduce un elevado nivel de lealtad hacia la marca. Podría decirse que Lancôme es una marca carismática porque sus clientes, que conforman una base importante, se encuentran muy involucrados con ella. Este

activo resulta fundamental en la *brand equity* de Lancôme porque asegura beneficios futuros para la marca, que se verán reflejados en sus ventas.

Por otro lado, existen diferentes maneras a través de las cuales la marca logra un nivel elevado de awareness. Utilizando medios selectos, que le proveen distinción y prestigio, Lancôme sus campañas de publicidad y promoción. Así es como los consumidores la conocen, reconocen y recuerdan. Además, la distribución semi-selectiva, a través de varias perfumerías de primer nivel, le brinda exclusividad sin quitarle la presencia que necesita para tener una recordación fuerte. Esto ha permitido que la marca logre el “top of mind awareness”, de productos como cremas y tratamientos de belleza y el segundo lugar de recordación espontánea para maquillaje y esmaltes. Todo esto demuestra que los programas de marketing que Lancôme lleva a cabo, resultan eficientes y efectivos, brindándole capacidad de crear extensiones de marca, así como poder de negociación con el trade. Además, dado que el awareness no surge del conocimiento por el uso de una marca, se ha comprobado que mucha gente posee una idea formada de Lancôme, que es consecuencia del fuerte trabajo que realiza en comunicación y fidelización.

Por otro lado, la relación de precio/márgenes que tiene Lancôme da lugar a inversiones en investigación y desarrollo, ofreciendo así, innovaciones continuas. La posibilidad de tener un premium price, no sólo permite proveer una buena calidad, sino que hace que sea percibida como muy elevada. Las clientas creen que al pagar un precio alto se aseguran que lo que compran es bueno. La consideración de la calidad de Lancôme como muy buena demuestra la confianza que genera a sus clientes y las satisfacciones concretas y psicológicas que provee.

Lancôme es una marca semi-selectiva, pero su prestigio es característico de una marca de lujo. La transmisión de un mundo de mujeres bellas y etéreas, con pieles tersas e impecables, en ambientes relajados con suaves colores, conforma el atractivo de la marca. Lancôme establece un paralelismo entre la mujer y la rosa, símbolo emblemático de la marca, que hace que resulte más fácil recordarla e incorporarla a la memoria. Esto hace que las mujeres ingresen al mundo de promesas establecido por Lancôme y consideren que ella supera sus expectativas.

Resulta importante volver a decir que Lancôme ha logrado, a partir de sus diferentes estrategias, que sus consumidoras sientan que la marca es una de las que mayor valor les

provee al adquirirla, usarla y tenerla, siendo ésta en sí misma un determinante fundamental de la compra. Así es como, Lancôme resulta una de las marcas más consideradas del Grupo L'Oréal, su *brand equity* es muy elevada y genera grandes beneficios.

Sisley

Uno de los aspectos con los que una marca aporta más valor a una compañía es a través de la lealtad, por las consecuencias que ello puede traer. Por esta razón, Sisley cuida a sus clientas, teniendo en cuenta sus objetivos de marca y las situaciones del entorno. Según los directivos de la marca, su lema es tratar a las clientas con la verdad y que ellas puedan comprobar la diferencia que existe entre su marca y el resto. Como resultado, la consumidora de Sisley es fiel y no quiere arriesgarse a comprar otra marca, convirtiéndose en un activo para la marca. Esto hace que la lealtad a la marca sea el core de la *brand equity* de Sisley.

Una marca lujosa debe trabajar sobre la solidez de su nombre. Para las consumidoras que saben de cosmética, Sisley posee una reputación indiscutida. El único problema que se le presenta a esta marca es cuando se la confunde con marcas de otros sectores, de bajo posicionamiento, o cuando se considera que no conocerla significa que es mala. Tal como ocurre con las marcas prestigiosas, su awareness es bajo, resultando coherente con su posicionamiento hiper-selectivo, que establece una baja inversión en publicidad.

Sisley posee la capacidad de que sus extensiones sean exitosas. Eso es determinado por sectores muy específicos de la sociedad, que reconocen y recuerdan la marca, además de tener la posibilidad de acceder a ella. Las mujeres que forman parte de este mundo privilegiado hacen que Sisley pueda considerar que sus programas de marketing son exitosos, que su precio les provee márgenes por demás interesantes y lealtad de marca, entre otras cosas; ubicándola en uno de los lugares más ventajosos del mercado.

El mayor valor que aporta Sisley a su compañía surge de su poder de ganancia. La marca tiene un premium price, justificado por sus fuertes inversiones en las diferentes características de mix del marketing. Además, la marca prefiere tener pocos productos excelentes, en lugar de

hacer grandes gastos en volumen, al desarrollar muchas propuestas. Junto con esto, la fortaleza del nombre evita que la marca deba realizar promociones para aumentar su nivel de ganancias. El interés en sus productos, se logra a partir de los obsequios con muestras, que Sisley hace a sus mejores consumidoras. Así los da a conocer y permite que las clientas sientan que la optimización de funciones, que provee la marca, garantiza toda decisión en favor ella.

Sisley es la marca más prestigiosa y selectiva de todas las analizadas, de la cual las consumidoras sienten que reciben el mayor valor, haciendo que la elijan compra tras compra. Así mismo, su compañía la considera como algo muypreciado, que le aporta valor en todo sentido. En consecuencia, la *brand equity* de Sisley es muy elevada.

El posicionamiento marcario y su relación con la *brand equity*

De acuerdo con el análisis realizado del posicionamiento de algunas de las marcas que componen el mercado de los productos de belleza, se ha visto que existen diferentes niveles de selectividad, que determinan la distribución, el precio y las diferentes estrategias de la marca.

Además, David Aaker (Aaker, 1991) plantea que una de las características más importantes en la determinación del posicionamiento de una marca es la calidad percibida. Este activo de la *brand equity* generalmente aumenta en su percepción a medida que el posicionamiento de la marca es más prestigioso.

Por otra parte, el tipo de precios que posea una marca y la percepción que exista de ellos, también va a influir en la determinación de su posicionamiento. Un premium price puede hacer no sólo que los beneficios de una marca aumenten, sino que posea más recursos para reinvertir en ella misma. Éstos podrán ser utilizados en actividades de marca que aumenten su awareness o fortalezcan sus asociaciones, así como en investigación e innovación, que dé lugar a mejoras de producto. Así mismo, un precio premium permite una calidad percibida elevada (Aaker, 1991). Todos estos aspectos se han visto comprobados en el análisis de las diferentes marcas. Generalmente, las marcas en las cuales los precios son elevados, son

conocidas, sus asociaciones positivas y su calidad percibida como elevada. Quizás el mejor ejemplo de esta situación sería el de la prestigiosa marca Lancôme.

Igualmente, para una calidad óptima, un precio competitivo es un valor agregado que tendría que resultar en una base de clientes amplia, una lealtad a la marca considerable, y en programas de marketing más eficientes y efectivos (Aaker, 1991). Esto se ha visto respaldado por los resultados de los casos como L'Oréal París o Revlon.

También se debe tener en cuenta que el posicionamiento, al surgir del lugar que la marca ocupa en la mente de los jugadores, se encuentra directamente relacionado con las asociaciones y conceptos de imagen que tiene una marca. Así resulta lógico que las marcas con mayor diferenciación se encuentren más asociadas al cumplimiento de funciones como la optimización, el atractivo y la garantía, mientras que las marcas menos diferenciadas sean reconocidas por cumplir las funciones de practicidad, familiaridad, continuidad y, algunas veces, identificación. Así es como una marca muy bien posicionada va a lograr un atractivo extra, soportada por fuertes asociaciones y atributos que la diferencien de sus competidores.

Más allá de esto, cabe destacar que el posicionamiento no sólo reflejará cómo la gente percibe la marca sino que demostrará, en aquellos casos en que las estrategias de las marcas cumplan sus objetivos, la manera en que la firma desea que su marca sea percibida.

Teniendo en cuenta esto, se puede decir que los activos de marca, el valor que los mismos proveen al consumidor y a su compañía, determinando la *brand equity*; se encuentran fuertemente relacionados con el posicionamiento de una marca.

Entre las marcas de consumo masivo o de poca selectividad se ubicaron Avon, L'Oréal París y Maybelline. Luego, en un lugar un tanto más elevado, se ubicó Revlon. Aumentando en diferenciación, se encontraron las marcas semi-selectivas como ser Estée Lauder, Biotherm, Lancôme y Clinique. Dentro de la diferenciación, pero enfocadas a un mercado más reducido existen marcas selectivas como Dior, con precios muy elevados, sin ser los más altos del mercado. Finalmente, dentro de las marcas más lujosas y prestigiosas se estableció la hiper-selectiva, Sisley.

Este posicionamiento se encuentra justificado, entre otras cosas, por la explicación de los activos de marca que componen la *brand equity* de cada una de las marcas analizadas en este trabajo, demostrando que como la percepción del consumidor, afecta la situación de una marca y, por ende, la de una compañía.

Resumen, Capítulo 4

Habiendo realizado un análisis del valor de la marca para los consumidores y luego para las empresas, están dadas las explicaciones suficientes como para plantear la forma en que las acciones de una empresa impactan sobre el comportamiento del consumidor, así como para establecer las relaciones pertinentes entre el valor percibido por la oferta y la demanda.

De esta manera fue posible explicar porqué los activos de cada una de las marcas analizadas, bajo la influencia de las estrategias establecidas, resultaron bajos, intermedios o altos. Así, la *brand equity* de Avon, resultó relativamente baja en líneas generales, pero obtuvo su nivel más elevado en aquellos puntos a los cuales las estrategias le otorgaron mayor importancia. Por otro lado, L'Oréal París obtuvo una valoración que de intermedia a muy elevada, para los activos de su *brand equity*, haciendo que en general resulta bastante alta. Luego, Revlon obtuvo una *brand equity* bastante elevada, demostrando la posibilidad de aumentarla si sus dirigentes aplican buenas estrategias. Mientras tanto, Lancôme, al hacer que sus clientas sientan que la marca les provee un valor muy elevado, así como la consideración que le otorga el Grupo L'Oréal, ha construido una *brand equity* muy elevada, que brinda grandes beneficios. Finalmente, la marca más prestigiosa y selectiva de todas las analizadas, Sisley, a partir de la cual las consumidoras sienten que reciben un gran aporte, así como su compañía, resultó tener una *brand equity* muy elevada.

Con el propósito de darle un mayor soporte a las relaciones entabladas, se explicó la relación existente entre la *brand equity* y el posicionamiento marcario. Vale destacar que el posicionamiento refleja tanto la percepción de los consumidores como la forma en que una compañía desea que su marca sea percibida. Cuanto mejor es percibida una marca, mejor resulta su posicionamiento, en función a los objetivos buscados.

Conclusión

Día tras día los consumidores de cosméticos son seducidos a formar parte de un mundo ideal, con promesas de belleza impartidas por las marcas de cosméticos allí presentes.

Teniendo en cuenta esto, la investigación ha tenido como eje el determinar cuan importante resulta una marca, y el valor que la misma aporta, tanto a los consumidores como a las compañías de productos de belleza. Buscando establecerlo, se ha analizado el comportamiento del consumidor y los diferentes factores que éste considera al decidir una compra de cosméticos. A partir de allí, se intentó demostrar el valor que algunas marcas aportan a sus compañías y las estrategias que establecen para crearlo y mantenerlo.

En el mundo de los productos de belleza lo que se transmite y vende a los consumidores es una ilusión, por esto resulta comprensible que los programas de marketing de las empresas de cosméticos sean fundamentales para el éxito de sus marcas y que su influencia sobre los patrones de consumo resulte, por lo general, más que considerable. Así mismo, la presencia de un consumidor muy cambiante y cada vez más exigente, hace que las acciones que cada marca lleva a cabo, deban estar no sólo muy bien pensadas sino que deban tener en cuenta los avances tecnológicos, la calidad y el volumen provisto, y las necesidades del consumidor, fundamentalmente.

Para establecer el valor de una marca se han ponderado los activos y obligaciones de marca, planteados por David Aaker (Aaker, 1991), que aportan o quitan valor a una firma y/o a los consumidores, a partir de los productos de una marca. Así se establece la *brand equity*, con cinco categorías que agrupan a estos activos: la lealtad a la marca, el *awareness*, la calidad percibida, las asociaciones de marca y otros activos propietarios de la marca.

El valor para el consumidor

Teniendo en cuenta los diferentes activos de la *brand equity* en relación con el comportamiento del consumidor, se irán presentando conclusiones parciales acerca de cada uno de ellos.

A lo largo del análisis del comportamiento del consumidor, de cosméticos, el nivel de lealtad presentado mostró una tendencia de aumento a medida que se iba escalando en el nivel de prestigio de la marca. Dentro del consumo masivo, Avon y Maybelline, presentaron una lealtad baja. Mientras tanto marcas como L'Oréal París y Revlon consiguieron una lealtad intermedia. Luego, Clinique, Biotherm, Lancôme, Estée Lauder, Dior y Sisley; las marcas más selectivas de las investigadas, lograron un grado de lealtad muy elevado. Aquí no sólo existe una relación contractual, donde el consumidor acepta la propuesta marcaria, sino también un vínculo más fuerte, una relación sentimental entre el cliente y su marca.

Luego, el *awareness* de marca, que surge del reconocimiento y la recordación, presentó los siguientes resultados. Las marcas de posicionamiento masivo y las semiselectivas invierten fuertemente en actividades de publicidad y promoción, que facilitan el reconocimiento y la incorporación de una marca en la mente del consumidor. Esto explica, en parte, porqué Revlon y Lancôme lograron el “top of mind awareness” para productos de maquillaje y cremas, respectivamente. Además resulta lógico que las marcas selectivas e hipersselectivas del mercado no posean un nivel de recordación alto, dado que sus estrategias no se basan en ser conocidas por la mayor cantidad de gente posible sino por el público específico al que apuntan, lo cual se traduce en una fuerte disminución del nivel de recordación a esperar.

Un activo que resulta muy importante para los consumidores de cosmética es la calidad percibida, ésta es una de las características determinantes de una compra, además ejercer una importante influencia sobre la lealtad hacia una marca. Es fundamental destacar que la calidad fue el atributo al cual las consumidoras le asignaron mayor importancia en la búsqueda de una marca de cosméticos. Esto demuestra el peso que tiene en la toma de decisión.

La calidad percibida, analizada marca por marca, arrojó buenos resultados de manera generalizada. Igualmente, las marcas con percepción más elevada fueron las semiselectivas, selectivas e hiperselectivas. Aquí se vio reflejado como marcas, cuyas calidades quizás no son las mejores, son comparadas en igualdad de condiciones, con otras que sí son excelentes. Un caso concreto es el de Lancôme, cuya calidad objetiva es regular pero ha logrado generar en sus consumidoras una percepción de correspondiente a las calidades más elevadas que ofrece el mercado. Aquí las consumidoras hacen un razonamiento basado en el respaldo que una firma da a una marca, comunicado a partir de la publicidad. Éste soporte implica para las mujeres una garantía de calidad superior que condiciona directamente su percepción.

También se debe tener en cuenta el rol preponderante que juega el nombre de marca, en la percepción de la calidad. Cuando una marca, a partir de su nombre, es ligada a una clase producto diferente de la que debería, puede hacer que la calidad sea vista como mala, si la equivocación producida es negativa. Esto se ha visto en el caso de Sisley, donde las consumidoras que no la conocían, la relacionaban con otra marca de mala calidad y se la asignaban a ésta marca.

Más allá de esto, generalmente la percepción de la calidad resultó más elevada para las marcas prestigiosas del mercado, en comparación con las marcas estándar.

Respecto de las asociaciones que se pueden hacer a una marca encontramos que éstas no sólo colaboran en la construcción de la imagen de marca sino que pueden influir sobre los activos de la *brand equity*. Estableciendo una relación con las funciones que, según Kapferer (Kapferer, 1998), una marca tiene que cumplir, se ha detectado que las de consumo masivo, se caracterizan por su practicidad, continuidad, por la generación de identificación y caracterización. Mientras tanto las marcas más selectivas, resultan atractivas, proveedoras de garantía, optimizadoras de funciones y definidas por su ética. Estas funciones, que se destacan en cada caso, colaboran en la percepción de una marca como más o menos prestigiosa, lo cual determinará en cierta forma, la actitud del consumidor hacia la marca.

Relacionado con las asociaciones, se encuentran aquellos atributos que conforman el nivel de especificaciones de una marca. Para los productos como cremas y tratamientos de belleza, las

características más consideradas a la hora de comprar son la calidad que provee una marca y los resultados que logra. Teniendo en cuenta esto, las marcas más prestigiosas fueron las que presentaron las especificaciones más altas. Mientras tanto, para productos como maquillaje y esmalte de uñas, las características con mayor ponderación fueron los colores y la calidad. Aquí, nuevamente, el nivel de especificaciones favoreció a las marcas más selectivas.

Habiendo analizado todos los activos que constituyen la *brand equity*, se puede decir que los activos resultan más importantes, haciendo un aporte mayor a la brand equity y al consumidor, cuanto más selectiva y prestigiosa es la marca. Esto se ve traducido en el lugar que le asignan las clientas a la marca en sí misma. La importancia aumenta a medida que la selectividad de la marca se ve incrementada. Esto permite sostener, que “Cuanto más prestigiosa es una marca de productos de belleza, mayor es la influencia que ejerce sobre los patrones de consumo”, agregando un mayor grado de valor. Así es como la primera parte de la hipótesis de trabajo, planteada en la investigación, resulta sustentada.

El valor para la Compañía

Buscando determinar el aporte que realiza una marca a su compañía se han tenido en cuenta tanto características internas de cada marca, como su situación respecto de las competidoras. Para esto se han considerado diez dimensiones propuestas por David Aaker (Aaker, 1991): El precio, prueba de la posible capacidad de una marca para establecer un premium price. Por otro lado, la satisfacción que produce la marca, resultando en un determinado grado de fidelidad. Luego, calidad percibida, el liderazgo y la popularidad. Así mismo el valor y los beneficios percibidos de la marca, la personalidad y el efecto causado sobre la compañía. Luego el reconocimiento de la marca, la distribución y, por último, el market share. Cada uno de ellos será explicado, algunos incluidos en otros más abarcativos, a fin de establecer las conclusiones pertinentes a este apartado del análisis.

Comenzando por las conclusiones respecto del rol que juega el precio en una marca y su impacto sobre la compañía, sabiendo que aquellas marcas con posicionamiento más selecto

poseen una mayor capacidad de establecer un precio elevado, se determina que la ganancia de las marcas masivas sea por volumen mientras que la de las selectivas sea por Pesos vendidos. Las marcas más prestigiosas no sólo tienen la posibilidad de establecer un premium price, que resulta pagado por los consumidores, sino que encuentran parte de su valor en la ganancia que les permite obtener la marca. Igualmente, este no es el único aspecto positivo que brinda el poseer precios altos, sino que ellos dan lugar a una mayor disponibilidad de recursos que podrán ser invertidos en beneficio propio de la marca. Las actividades que generalmente reciben la mayor proporción de los márgenes obtenidos son investigación y desarrollo, que le permitirán a una marca innovar y mantenerse tecnológicamente avanzada, y luego todo aquello relacionado con la estrategia de marketing que se haya planteado la marca.

En cuanto a la lealtad generada por las diferentes marcas, se ha visto que Avon, L'Oréal y Revlon, como exponentes de las marcas que van del consumo masivo hasta acercarse al semiselectivo, se caracterizan por tener consumidores habituales sobre los que se trabaja de manera relativa. Al ser tan inmenso el segmento de mercado al que apuntan, resulta casi imposible hacer un seguimiento muy cercano de ellos, que se vea traducido luego en su lealtad. Mientras tanto, Lancôme y Sisley, ejemplificando a las marcas semiselectivas e hiperselectivas, consideran a sus consumidores como activos. De manera tal, trabajan fuertemente sobre su fidelización, realizando diferentes tipos de actividades que hagan que la clienta se sienta cuidada, escuchada y principalmente recompensada por su lealtad. Este punto, genera un valor más alto cuanto más selectiva es la marca.

Respecto del awareness que buscan generar las distintas marcas se puede decir que, según el segmento de mercado al que apunten y su posicionamiento, el trabajo que realizará sobre este activo. Teniendo en cuenta que las marcas de consumo masivo, así como las semiselectivas, son las que más invierten en actividades generadoras de recordación de marca, puede decirse que este es un activo que aporta un verdadero valor para la concreción de sus objetivos. Mientras tanto, las marcas selectivas e hiperselectivas nunca buscarán ser conocidas masivamente, lo cual se ve reflejado en el manejo de sus estrategias, y determina que este activo no resulte de vital importancia para ellas. Lo único realmente les es importante es ser conocidas para el tipo de consumidoras a las que su nivel de selectividad apunta.

La calidad percibida, tal como se ha dicho previamente, es un activo muy importante para una marca de cosmética. Por esta razón las diferentes compañías asignan una parte considerable de su presupuesto a la calidad de sus marcas. Igualmente, las marcas más prestigiosas deben lograr que su calidad sea percibida de la manera más elevada posible, es por eso que trabajan fuertemente sobre la investigación y el desarrollo, generando innovaciones acordes con los avances tecnológicos y las necesidades del consumidor. Éste es un aspecto que no sólo favorece la reputación de la compañía sino que aumenta la lealtad a la marca, cuando se logra transmitir la calidad correctamente. Como resultado se produce un efecto positivo sobre las ventas de la marca, que no sólo le trae beneficios a ella sino a la compañía que la respalda.

Si se considera que la calidad percibida, al estar ligada a decisiones de compra, puede volver más efectivos los programas de marketing, resulta entendible porqué en algunas marcas una calidad percibida alta asegura el éxito de la publicidad y la promoción llevada a cabo. Las marcas semiselectivas e hiperselectivas exitosas, han logrado tal reputación, que todo lo que ellas hacen está bien visto. Así la compañía no sólo percibe los beneficios generados por la marca sino que obtiene parte del prestigio que ésta ha logrado. Además, la calidad percibida elevada brinda un apalancamiento en el trade, ya que los canales ven trasladada la percepción de calidad de las marcas que ofrecen, a su negocio.

Por otra parte, considerando las asociaciones que intentan lograr las diferentes marcas, se puede ver que las de consumo masivo buscan ser vistas como familiares, prácticas, algunas veces proveedoras de garantía e incluso identificación o caracterización. Esto resulta generalmente en una facilitación del proceso de interpretación de la información emitida por la marca, brinda una razón para comprar y crea sentimientos positivos hacia la marca. Mientras tanto, las marcas más selectas se relacionan de manera más destacable con funciones como la optimización y el atractivo, así como nuevamente la identificación y la garantía. Aquí lo primero que resulta es el logro de un posicionamiento diferenciado, además de crear actitudes positivas hacia la marca, asegurar el éxito de las extensiones y, sobre todo, brindar una razón que fortalezca y determine una compra.

Ahora bien, habiendo analizado los diferentes activos que componen a la brand equity y la posibilidad que tiene una marca de aportar valor a su compañía, haciendo sus programas de

marketing más eficientes y eficaces, generando lealtad a la marca, permitiendo una relación óptima de precios/márgenes, asegurando el éxito de las extensiones, produciendo un apalancamiento en el trade o estableciendo una ventaja competitiva; arribamos a la siguiente conclusión. Cuanto más selecta es la marca, el peso que posee cada uno de los resultados nombrados, es mayor. Esto permitiría decir que el prestigio de una marca, permite un aporte de valor más elevado a su compañía, haciendo que se trabaje en función la generación y sostenimiento de este agregado.

Así resulta posible sostener la segunda parte de la hipótesis planteada, ““Cuanto más prestigiosa es una marca de productos de belleza, mayor es (...) el valor que provee a la compañía””.

El mundo creado por los productos de belleza

La industria de los cosméticos es comparable con muchas otras industrias del mundo de los negocios. Igualmente, presenta una característica que algunas de ellas no poseen, aquí los productos ofrecidos por las marcas son fundamentales, pero también lo son aquellos sentimientos que cada marca es capaz de generar y las relaciones que pueda lograr establecer con su consumidor. Teniendo en cuenta que los productos de belleza no sólo afectan al cuerpo, sino que poseen una influencia sobre aspectos sentimentales, el estado de ánimo o la actitud personal, resulta entendible que el rol que cada marca juega sea importante.

Por esto, se ha analizado el impacto que poseen las inversiones realizadas por las marcas, sobre el comportamiento de compra del consumidor, como aquellas cuestiones que llevan a pensar y sostener que, en la actualidad, los clientes ya no compran productos sino marcas por sí mismas. Además se han intentado comprender las razones que determinan que ciertos recursos sean destinados a establecer, fortalecer o revitalizar una marca, viéndola como un activo de la compañía a la cual pertenece.

Una investigación con estas características, a pesar de haber sido acotada a los productos de belleza y sus marcas, podría trasladarse a otro tipo de negocio y servir para que otras empresas, que posean características similares a las de cosmética, tengan en mente la

importancia que poseen sus marcas para los consumidores y analicen de qué forma se puede lograr que una marca sea fuerte y logre diferenciarse frente a los competidores. Éste es un tipo de actividad que podría dejarse para futuras investigaciones.

Así mismo, resulta importante tener en cuenta que los resultados a los que se ha arribado en esta investigación son representativos, aunque acotados a una muestra de investigación pequeña, por razones de disponibilidad de tiempo y recursos. Así se deja una puerta abierta a la posibilidad de que en el futuro el tema sea retomado, analizando quizás algún punto particular de la industria, con mayor profundidad.

Habiendo arribado al final del trabajo de investigación, resulta posible decir que las particularidades del negocio de los cosméticos y las características que definen a sus consumidores, determinan que el valor de la marca en los productos de belleza sea muy elevado. Así mismo, se ha comprobado que “Cuanto más prestigiosa es una marca de productos de belleza, mayor es la influencia que ejerce sobre los patrones de consumo y el valor que provee a la compañía”.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Libros

AAKER D, *El éxito de tu producto está en la marca*, Prentice may, México, 1996.

AAKER D, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, 1991.

BORDEN N, *The concept of the marketing Mix*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.

DRUCKER P, *The practice of Management*, Harper, New York, 1954.

HERMIDA J y SERRA R, *Oportunidades estratégicas en ciclos de alta inflación e inestabilidad*, Macchi, Buenos Aires, 1984.

KAPFERER JN, *Strategic Brand Management*, Kogan Page, UK, 1998.

KAPFERER JN y THOENING J, *La marca: Motor de la competitividad*, Graw Hill, México, 1991.

MC KINSEY, *The Luxury Industry*, Mc Kinsey Corporation, París, 1990.

PORTER M, *SMS Conference*, Orlando, 1998.

PORTER M, *Ventaja Competitiva*, Rei, Buenos Aires, 1987.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid 2001.

RIES A y TROUT J, *Posicionamiento*, Mc Graw-Hill, México, 1982.

SEMPRINI, *El marketing de la marca*, Editorial Piados, Barcelona, 1995.

SERRA R, *El nuevo juego de los negocios*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, Argentina, 2000.

Revistas

“Categorías Premium: Un Beneficio compartido”, En Revista Viva, N°29, Argentina, 2000.

“Cosméticos/Nuevas tiendas de productos selectivos: El gusto del autorregalaneo”, En Reportajes del Sábado, Argentina, 2004.

“Cosmetics performance”, En: Gale Group Publications, página 2, EEUU, 2003.

“Dirección estratégica de la marca”, En: Marketing Corporativo, página 31, 2002, Argentina.

“La Industria Cosmética”, En: Iese, 2002, España.

“La Industria del deseo”, En: Merchandising, página 3, Argentina, 2004.

“La industria frente al espejo”. En *Mercado*, N°898, PÁGINA 116-122, Argentina, 2000.

" La venta de cosméticos creció un 13% en 4 años en Capital y el Gran Buenos Aires”, En Diario Clarín, 2000.

“Mercado de cosmética y Tocador”, En: La Nación, página: 9, sección: 2ª, 2004, Argentina.

“Metrosexuales, varones de crema en pecho”, En: La Nación, página 28, sección:1, 2004, Argentina.

“Pots of promise -The Beauty Business”, En: Advertising Age, Vol: 73, Página 6, EEUU, 2002.

“¿Qué quieren en verdad las mujeres?”. En *The Wall Street Journal*, Argentina, 2003.

“The Colour of Money”, En *The Economist*, vol. 366, página 59, EEUU, 2003.

“What’s new in Cosmetic R&D”, En *Happi*, N°47, EEUU, 2004.

Anexos

Las marcas del mundo de los cosméticos

Avon

La marca Avon está presente en 143 Países teniendo 40 millones de clientes, principalmente de la venta directa, siendo líder en este canal. Igualmente, luego de 30 años, ha decidido incursionar en el punto de venta tradicional, abriendo locales propios y luego otorgando franquicias. Esto se hizo con el objetivo de ganar nuevos consumidores y fortalecer la imagen de la marca en las grandes ciudades.

El propósito de esta marca es el ser la marca de las mujeres, pero de todas ellas, más allá del nivel socioeconómico que tengan y del lugar en donde se encuentren. Para esto, Avon maneja una amplia cantidad de propuestas con productos para un poder adquisitivo bajo, como otros para uno más elevado.

Los valores que posee esta marca son la presencia, el servicio, la logística y la capacidad de alcanzar a nuevas clientas. Avon ha logrado asimilarse con la mujer, siendo reconocida en todos los niveles económicos. La marca resulta bastante exitosa a partir de su logro de recordación y reconocimiento, por parte de los consumidores.

Las marcas de L'Oréal

La empresa L'Oréal posee una estrategia de expansión cuya base se encuentra constituida por marcas líderes a nivel mundial. Esto es percibido desde su creación y desarrollo, el estilo de vida que cada una expresa, el tipo de espíritu que destaca y el nivel de precios que posee. Todo esto conlleva a que la compañía posea marcas con diferentes posicionamientos. Hay marcas dirigidas al consumo masivo, marcas de lujo, marcas que se acercan a la dermatología y la farmacia, y marcas exclusivamente dedicadas al cuidado del cabello. Como se dijo previamente, de éstas, serán analizadas aquellas que hayan resultado de la investigación realizada.

Comenzaremos por las marcas más prestigiosas de la compañía, aquellas llamadas de lujo, por su distribución selectiva, calidad superior, connotación internacional y avances tecnológicos.

Lancôme

Lancôme es una marca centrada fundamentalmente en la mujer, que intenta ser el oasis donde las ilusiones y aspiraciones tienen respuesta. Lancôme es mucho más que productos, es un estilo de vida que habla de valores, estilos y creencias.

La pirámide que conforma la identidad de esta marca (Kapferer, 1998), posee en su parte más elevada el propósito de una marca, el cual se encuentra constituido por el objetivo de reinención constante de la belleza. Descendiendo por la pirámide encontramos a los valores de la marca, los cuales se definen por Innovación, Experiencia, Proximidad y *French Touch*.

Para Lancôme la belleza es algo que debe renovarse constantemente, todos los días. “Lancôme siempre extiende los límites de la ciencia, la tecnología y la creación”, lo cual se ve reflejado en el aporte de activos únicos, texturas con grandes capacidades, perfumes y colores. Existe una búsqueda constante de avance y progreso.

Dado que la marca se encuentra hace sesenta años en el negocio de la belleza, en tres continentes, con un respaldo de la más poderosa investigación, que le brinda un perfecto conocimiento de la piel y sus necesidades, es posible que su experiencia resulta incuestionable. Esto les permite desarrollar productos de la más elevada tecnología y performance, con una alta carga creativa y la capacidad de producir placer al utilizarlos.

Teniendo en cuenta que cada mujer es diferente al resto, Lancôme escucha a las mujeres, respetando y comprendiéndolas, logrando así una relación de complicidad. Gracias a exhaustivos estudios realizados, la marca conoce las expectativas de los consumidores, siendo capaz de realizar una propuesta particular para cada mujer, en cada momento de su vida.

Finalmente, el *French Touch* de Lancôme acerca a todas las mujeres a la elegancia y simpleza de la refinada belleza francesa.

Biotherm

Biotherm es una marca semiselectiva pensada para hombres y mujeres de todas las nacionalidades, con vidas muy activas que buscan productos que se adapten a su ritmo diario y a su estado de ánimo. Para aquellas personas conscientes de la necesidad de cuidar el espíritu y el cuerpo como un todo.

El valor principal de esta marca es la energía, la capacidad de recobrar las fuerzas necesarias para la piel, el cuerpo y el espíritu. Para esto utiliza ingredientes de acciones estimulantes como ser el agua termal, incluida en cada uno de sus productos.

La intención de esta marca es proveer una respuesta efectiva a las necesidades diarias del cuidado de la piel. Biotherm, no sólo tiene en cuenta las necesidades naturales de la piel, sino el ritmo y las expectativas de los consumidores de hoy.

La idea de la marca es tener una solución para todo tipo de piel fundándose en tres pilares: limpiar, tonificar y tratar.

L'Oréal París

L'Oréal París es la principal marca de consumo masivo que posee el grupo L'Oréal, incluyendo dentro de sí misma a otras submarcas de las se tendrán especialmente en cuenta a las marcas Plenitud y L'Oréal París maquillaje.

De acuerdo con la pirámide de la identidad de la marca (Kapferer, 1998), encontramos en primer lugar su visión, definida por el slogan "Porque vos lo valés", la marca busca ser accesible para todas las mujeres a través de productos modernos y de alta tecnología.

Luego encontramos que los valores que definen a L'Oréal París son aquellos pertenecientes a la elegancia francesa otorgados a través de la calidad, la creatividad y la eficacia de sus productos.

Tal como establecen los especialistas de belleza que trabajan para esta marca, L'Oréal París se caracteriza por su frescura, con productos innovadores y de alta tecnología, accesibles para todos, tanto en precio como en distribución.

El pilar fundamental de la marca es la celebración de la belleza internacional, lo cual se ve reflejado en las diferentes mujeres que representan a la marca, las cuales evocan estilos de belleza completamente distintos.

Maybelline

Maybelline New York es la marca del grupo L'Oréal que absorbió a la marca más importante de cosméticos argentina, Miss Ylang. Los Laboratorios Ylang poseen un reconocimiento de excelencia en nuestro país, basado en calidad y precios accesibles. Este liderazgo, desde el punto de vista de L'Oréal Argentina, se vio potenciado a raíz de esta unión, confirmando el liderazgo mundial del Grupo en maquillaje.

Miss Ylang-Maybelline, busca brindar productos con los cuales la consumidora se pueda sentir reflejada y a la vez sea adaptable para el uso diario.

Los valores que definen su son la accesibilidad, el estilo, la actitud y la energía. Todo esto se ve reflejado en el constante mensaje que envía la marca, el color, el estilo y la innovación son los aspectos privilegiados. La imagen de una mujer moderna pero a su vez alcanzable. Delineada por el color de sus productos, esta marca destaca a lo largo de toda su filosofía, belleza con la que cada mujer ha nacido. Viéndose reflejado en su slogan "she's born with it". Miss Ylang-Maybelline evoca juventud y elegancia.

Dado que lo que caracteriza a esta marca es el color, su producto más importante actualmente es el labial Water Shine, con el que la mujer puede tener labios que brillan como el agua, efecto "look mojado".

Vichy

Vichy es una de las marcas del Grupo L'Oréal que se encuentran dentro de la categoría de los cosmeceúticos, es decir, cosméticos con características farmacéuticas. Su labor está

directamente dirigida a pieles sensibles, que poseen una venta que va acompañada por el consejo del farmacéutico o dermatológico.

Esta marca ofrece una respuesta a necesidades específicas de un consumidor cuya compra se encuentra basada en la búsqueda de una eficacia comprobada, teniendo en cuenta que cuidar la salud también significa proteger la piel.

La característica distintiva de esta marca es la unión entre el mundo de la cosmética y la dermatología. Sus productos buscan la belleza de la piel manteniendo la ética característica de la dermatología, garantizando la inocuidad y eficacia.

EL Companies

Esta empresa, signada por el lujo y la elegancia, se caracteriza por la calidad de sus marcas y el mantenimiento de sus promesas.

Estée Lauder

Estée Lauder es una marca que busca transportar al consumidor a un mundo de ensueño y optimismo, brindándole a la piel fresca y aromas perfumados, por medio de tratamientos adaptados a las necesidades de clientes más exigentes.

Tomando a la investigación como uno de sus pilares, la compañía logra desarrollar productos dirigidos a consumidores de alto nivel, con variadas necesidades y deseos.

El producto más representativo de esta marca es el “Perfectly Clean Light Lotion Cleanser” la exacta combinación de tecnología y necesidades básicas.

Clinique

Clinique es una de las marcas semi-selectivas que se ubica entre las líderes en cosmética, aportando productos de tratamiento, maquillaje y fragancias, desarrollados bajo la dirección de dermatólogos expertos.

La misión de Clinique es satisfacer las necesidades de la piel de cada individuo, a medida de cada necesidad. A partir de esta visión, la marca desarrolla una variedad de fórmulas para corregir y perfeccionar la piel y el aspecto general.

Su producto característico es el Sistema de 3 Pasos, personalizable para cada tipo de piel, con jabón para limpiar, una loción para exfoliar y una crema para hidratar.

Revlon

Revlon considera que el glamour no es sólo una cuestión de elegancia sino de la actitud que cada uno tiene. Apuntando a una mujer sexy, dinámica y actual, la marca construye su misión

En cuanto a los valores que componen la identidad de la marca, encontramos al ser actual, moderna y el estar a la moda. Una mujer maravillosa en todo momento, gracias a una variedad de productos que responden a todas las necesidades y deseos, revitalizando el sentimiento juvenil que cada una lleva adentro suyo.

Una marca caracterizada por el color, definida especialmente por sus labiales y esmaltes, productos emblemáticos de la marca, que la hacen reconocible en donde quiera que estén.

Sisley

Caracterizada por la calidad, garantizada por ingredientes meticulosamente seleccionados para cada uno de sus productos, que aseguran resultados inmediatos. Basada en la fitocosmetología, es decir, la aplicación de elementos naturales a los productos de belleza. Es una marca hiperselectiva, completamente abocada a la investigación a fin de lograr la más alta calidad y productos dermatológicamente aceptados, constituyendo la elevada performance de Sisley.

El producto que define a esta marca es el *eclat*, una base unificadora con propiedades hidratantes, ideal para todo tipo de piel.

Dior

La innovación y el desarrollo se constituyen en pilares de la marca. Siguiendo la misión de ampliar su conocimiento acerca del comportamiento y las actitudes de los consumidores de cosméticos, la marca lleva a cabo grandes actividades de investigación y desarrollo. De esta manera, es capaz de testear el poder de sus diferentes propuestas, constituyéndose en una marca selectiva. Dior posee un know-how exclusivo y un cuidado de todos los aspectos, lo cual la hace una marca de lujo indiscutido.



Universidad de
SanAndrés

Investigación del Mercado de los cosméticos

Entrevista a Nathalie Stevens

Directora ejecutiva de Magnolia Buenos Aires, ex gerente de marcas como L'Oréal París, Clinique y Revlon.

Cuestionario:

1)¿Cuál es el valor de la marca para una empresa, y para el cliente?

El valor de la marca para una empresa debe ser analizado tanto desde el punto de vista intrínseco de la marca como desde el entorno.

Desde el punto de vista extrínseco, hay que mirar el mercado y la capacidad que posee el mismo, qué potencial existe en valor monetario. El poder de compra potencial.

También es necesario analizar la competencia: los canales existentes: Venta directa, farmacias y perfumerías, super e hipermercados. Aquí hay que ver quienes son los jugadores fuertes y cómo está constituido el mercado.

Para saber cómo es la consumidora hay que hacer una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa. Hay que saber cuánto está dispuesta a pagar, qué busca la persona en la marca (esto se relaciona con cómo está el mercado y en qué canal se vende el tipo de producto que está buscando). Los atributos por donde pasa la venta es el tipo de producto que busca. Hay que tener en cuenta que en los canales hay productos de nivel premium, middle + y masivo.

Un consumidor se fija en la marca cuando se trata de un tratamiento de belleza, dado que busca que la calidad sea la mejor posible.

En los cosméticos no se piensa que algo pueda llegar a hacerle mal a uno. En el maquillaje lo más importante a la hora de la elección es el color: tanto para los labiales como para los esmaltes, el primer criterio de elección es el color, más allá de la marca. Luego vienen criterios como la textura y el modo de aplicación.

Existen productos en los cuales se cuida la marca que son los productos que sirven para el retoque, el show off: la polvera y el rouge.

En cuanto a un esmalte, lo principal es el color, la calidad también es importante y en cuanto al status de marca, no influye.

Maquillaje: labios y uñas = color, ojos y rostro = seguridad, esto lo provee la marca, así como la garantía de calidad.

En cuanto a lo intrínseco, las 4 “P” conforman los aspectos fundamentales. Resulta necesario que estas se encuentren en equilibrio y concordancia para que una marca sea exitosa.

2) ¿Una marca es un activo?

El activo de marca más importante, obviamente dependiendo de su posicionamiento, es el awareness: Tener un producto bien posicionado en la mente del consumidor, ser líder. Si lográs eso, al consumidor “le vendés cualquier cosa”

La marca se vuelve un referente para la consumidora.

Cuando una persona compra un artículo de La Prairie, lo que está comprando es “perteneceer”.

En cosméticos lo que se vende es una ilusión. La compra de maquillaje es totalmente impulsiva. Cuando una mujer está deprimida, está comprobado que aquellas cosas que compra son zapatos y labiales. Nunca un Jean, porque el peso es uno de los factores que más repercute sobre el estado de animo de una mujer.

3) ¿Cuáles son las funciones más importantes en una marca?

Lo fundamental es la coherencia, en cualquier tipo de negocio, pero especialmente en uno como este. Debe existir una lógica entre la forma en que se desarrollan las 4 “P” del negocio.

4) ¿Cuáles son las funciones más importantes de una marca de cosméticos?

Lo fundamental es cumplir con las expectativas de los consumidores. Aquello a lo que la marca le va a permitir acceder. Es imprescindible que la marca cumpla con sus promesas. Un consumidor le va a exigir a la marca en función de aquello que la marca promete.

Aquí la publicidad juega un rol fundamental porque a través de ella se van a transmitir las promesas. Esto muy importante en un mercado como la Argentina, en donde el consumidor está poco educado respecto de los cosméticos.

Además, la mujer lo que espera que una marca de producto de belleza le asegure es el ser más linda. Hay que hablarle siempre de la misma manera.

5) ¿Qué estrategia aplica una compañía de cosméticos para crear intangibilidad de marca?

La innovación es algo central para una marca. Toda marca necesita un aggiornamento casi constante (Cambiar todo de 0 de un día para otro implica un costo demasiado alto). Igualmente los cambios que se realicen tienen que ser imperceptibles a los ojos del consumidor. Cuando un cambio es visible es un relanzamiento. Además, un cambio radical es algo muy arriesgado.

Hay que tener en cuenta también que la creatividad no trae aparejada un costo mayor: La marca Clinique en el Metropolitan de New York, hizo pintar cuadros con productos Clinique, se hizo una exposición. Con la ganancia de las entradas se le pagó al pintor y el resto fue donado. De esa forma la empresa hizo algo creativo sin gastar nada.

6) ¿Cuál es el rol del nombre de una marca?

El nombre es más importante cuanto menos posicionada está la marca. Un nombre resulta vital sobre todo en una primera instancia de una marca.

7) ¿Qué es la imagen de marca?

La imagen es algo aspiracional. Tiene que existir una personificación de la marca, que pueda ser identificada con una persona o cosa, que defina sus características. Por ejemplo, Magnolia

Buenos Aires está personificada en Natalia que vive en flores, se viste con ropa de Normandie y Yagmour y cuando se da un gusto, se compra ropa en Zara. Esto primero lo define la empresa y luego se analiza la percepción del consumidor. Estas dos cosas deben coincidir. Si no lográs transmitir los valores de tu marca, esto se va a ver reflejado en las ventas.

Una marca selectiva trabaja “face to face”.

8) ¿Una marca prestigiosa, aumenta la predisposición de los distribuidores a tenerla y de los consumidores a comprarla?

Sí. Cuando una marca es conocida el comerciante sabe qué es lo que va a vender. Después se va a fijar en el margen, en los elementos que le das para hacer promociones y en el precio al público.

El tema económico no es algo menor, el consumidor va a realizar una ecuación precio /calidad para elegir la marca que va a comprar. En la Argentina, la crisis económica obligó, a que el consumidor que antes compraba Dior se pase a Lancôme, el que compraba Lancôme a L'Oréal París, el cliente de Miss Ylang hoy es cliente de Magnolia Buenos Aires, por una simple cuestión de precio. Igualmente, muchas marcas se han recuperado levemente de esta situación.

Caso Maybelline

L'Oréal compró Miss Ylang porque quería posicionar a su marca Maybelline como líder. Dado que Miss Ylang poseía una red de distribución y ventas muy fuerte, siendo la razón principal por la cual el grupo estuvo interesado en comprarla.

Lamentablemente la marca Miss Ylang en la Argentina era fuerte y su nombre era muy reconocido por las consumidoras. Con la estrategia establecida por L'Oréal las clientas se sintieron defraudadas, además una multinacional había arruinado a su marca cercana, una marca nacional. Además, las consumidoras no las asocian, L'Oréal no han logrado que las mujeres unan a estas marcas como una sola y esto es perjudicial.

Caso Revlon: ¿Cómo una marca sobrevive al desastre del management?

Revlon era una marca que estaba muy bien posicionada y con los años fue bajando en su posicionamiento. En un principio empezó a bajar su posicionamiento pero seguía arriba en el resto de los factores. Cuando la marca aceptó el convenio con la cadena Walmart para que comercializara su marca en todos los supermercados, a escala internacional, Revlon comenzó a perder sus principales lugares de venta. A partir de allí encaró una estrategia de precios bajos. Entonces la consumidora sintió que Revlon por muchos años la había estafado. Ante esto y el impacto causado en su imagen y ventas, la empresa empezó a intentar recuperarse, reposicionar la marca. La fidelidad de una marca se abandona cuando perdés la coherencia.

Los hitos en belleza son: Lancôme, Helena Rubinstein, Estée Lauder y Avon (en venta directa).

9) ¿Por qué magnolia en ese target?

En la argentina la marca más vendida era Miss Ylang. El 50% de la venta de cosméticos estaba abarcada por la venta directa, teniendo a Avon como líder, con precios entre 5 y 10 pesos. Surgió una oportunidad de vender productos entre 5 y 10 pesos. El hacer una marca buena con una excelente relación precio/calidad. Para un consumidor exigente, las fórmulas tienen que ser excelentes.

Primero hay que tener un objetivo, una misión y una visión. Además hay que acotar el territorio de la marca. Es necesario establecer una imagen que sea coherente con la misión y la visión.

10) ¿Cuál es la identidad de Magnolia?

Tiene un nombre que es fácilmente recordado, posee la fuerza de la “g”, además que Magnolia es una palabra de tres sílabas, que remite a algo femenino. Por otro lado, el packaging y diseño de la marca. Cuando se establece esto, hay que tener presente toda la línea que pensás lanzar a futuro, estableciendo un plan a 5 años más o menos, como en nuestro caso.

Es una marca que le permite a la mujer satisfacerse y gratificarse a un buen precio. Posee una fórmula que la satisface.

Su valor es brindar el mejor producto de manera accesible.

Accesible:

- En distribución, que sea fácil de encontrar en el punto de venta, farmacias y perfumerías.
- Que haya probadores y exhibidores
- Que el personal del punto de venta sea capaz de orientar al consumidor: esto supone que haya manuales de producto.
- Al elegir un sistema de tratamiento o maquillaje, que colabore y sea fácil.
- Precio accesible.

Los signos de la marca es el color magnolia: azulino mientras que los colores clásicos son el negro, el azul y el gris. Material promocional: fucsia o rosa, algo que hasta ahora no era usado. Elegante, femenino, impactante. Nombre registrable.

Universidad de
San Andrés

Entrevista en Sisley

Realizada a la directora ejecutiva de la marca para la Argentina, Esther Castrogiovanni

1) ¿Cómo es el management de la marca Sisley para crear valor y cómo debe ser para mantenerlo? ¿Qué estrategia aplica Sisley para crear intangibilidad de marca?

Sisley es una marca prestigiosa que provee un valor agregado a través de las tareas de fidelización del cliente. La marca provee exclusividad y le permite al consumidor sentirse exclusivo.

En cuanto a la rentabilidad de una compañía, esta depende de lo bien que se manejen las estrategias y las marcas que posee.

La estrategia de marketing de Sisley se basa en actividades televisivas, en pancartas ubicadas en los puntos de venta y artículos periodísticos publicados en las mejores revistas: La Nación, Elle, American Express, Diners, Vanidades, Para ti. Igualmente, la estrategia más importante recae en la buena atención. Se debe realizar un buen trabajo en cada lugar donde la marca está presente. Además, debe ser algo exclusivo, que te aconsejen de manera personalizada.

2) ¿Una marca prestigiosa aumenta la predisposición de los distribuidores a tenerla y del consumidor a comprarla?

Esto es relativo, el trade es algo difícil de manejar. Es necesario tener mayor tiempo y más conocimiento. Resulta preferible tener menos gente trabajando para uno pero que se encuentre más capacitada. Es necesario tener la mayor capacitación y entrenamiento posibles.

Por otro lado, la publicidad es importante. Igualmente, la consumidora está informada, sabe, lee y no compra por lo que ve. Un consumidor quiere sentir un respaldo. Lancôme, por ejemplo, es una marca prestigiosa pero más que por la marca en sí, porque a la clienta se lo impusieron. En cambio, en el caso de Sisley, el beneficio se ve en el producto y la relación precio/calidad es mejor. Se invierte más en prensa, que informa a la gente, que en publicidad. Existe una tarjeta de fidelización y además se hacen regalos exclusivos para las mejores clientas.

Las líneas más selectivas no hacen regalos “aparatosos”. Nosotros no vendemos regalos. Vendés productos y hacés algún obsequio.

3) El valor de una marca sobre una compañía, puede ser provisto de diferentes formas, por ejemplo a través de un premium price, del impacto causado sobre las preferencias, del stock price, del poder de ganancia de una marca. ¿Cuál sería el más aplicable para Sisley?

En primer lugar, el poder de ganancia. No existe marca como Sisley y es muy costoso incorporar una marca de su estilo. Cuando se trabaja muy bien sobre el producto, se logra una mayor rentabilidad con un menor gasto en volumen. Es preferible tener pocas cosas bien trabajadas que muchas más o menos.

4) Una marca debe cumplir diferentes requisitos: monitorear las necesidades del consumidor, reaccionar a los progresos, proveer calidad y volumen, controlar la calidad y cantidad ofrecida, llevar el producto a los intermediarios de manera consistente, dar significado a la marca y comunicarlo. ¿Qué ocurre en el caso de Sisley?

Lo más importante es monitorear las necesidades del consumidor, ver qué necesita el mercado. En esto se debe basar la estrategia de marketing, la cual tiene que estar íntimamente relacionada con la venta. Los medios deben estar relacionados con los ejecutivos de cuenta, para que la publicidad responda también a esto. Siempre se tiene que atender a la clienta.

En cuanto a la reacción a los progresos, la compañía debe adaptarse. Si la compañía se queda, respecto de la tecnología, la marca no acompaña al consumidor.

Luego, Sisley provee calidad porque es la única marca que prueba en pieles humanas, lo cual implica un costo altísimo. Además, los productos están dermatológicamente testados, aprobados por las entidades públicas y asociaciones dependientes del Estado.

Para llevar el producto a los intermediarios, de manera consistente, cuanto más se ocupen las compañías de la distribución, mejor se va a dar. Cuando uno es un distribuidor, si no cumple con la política de la casa matriz, le sacan la marca.

La Argentina es un país que se parece a una filial. Cuando el consumidor está contento la línea crece, se posiciona y en el largo plazo, mejora la rentabilidad.

En cuanto al significado que se le da a una marca y cómo se lo comunica, es fundamental. Debe hacerse adecuadamente para que la marca logre sus objetivos.

Sisley tiene como competidoras más directas, aunque ninguna llegue a su nivel, a La Prairie y a Canevo. Luego, las semi-selectivas son Dior, Givenchy, Biotherm y Lancôme.

Hay marcas que tienen más bocas de expendio y venden cantidad, volumen. Sisley vende Pesos, otras marcas venden unidades. Además, hay un gran servicio al consumidor, se realiza un seguimiento con fichas exclusivas, existe un *feed back* entre las profesionales de la marca y la clienta. Además se trabaja con mails y newsletters.

5)¿Qué tipo de consumidores tiene Sisley: proselitistas, consumidores saturados a reavivar, no compradores que sueñan con la marca y no compradores indiferentes?

La clienta de Sisley busca un lugar confortable en donde compra, un espacio, un negocio que sea muy selectivo. La marca lo que busca es replicar los stands que existen en el mundo. Continuar con la política de trabajo de la casa matriz. Se hacen cursos internacionales, se capacita al personal y se logra diferenciarse. Además se hacen charlas, se habla con el consumidor. Aunque toda compañía vive de lo que vende, de la venta del producto más el servicio, se debe tener en cuenta que en cosmética se trabaja sobre la psicología de la persona.

Es importante hacer mención al fuertísimo impacto, la cosmética aumentó fuertemente sus precios. Ante esto, la estrategia de la marca fue capacitar a las asesoras sobre otras marcas, de buena calidad pero más baratas. Esto se hizo con el objetivo de no desacompañar al consumidor. Igualmente, en tanto comenzó a verse una recuperación económica, las mejores líneas sufrieron una recuperación. Los clientes volvieron a aquellas marcas capaces de proveer un resultado diferente, el mejor.

Es importante tener en cuenta que a Sisley le costó mucho hacerse conocida en la Argentina. Un porcentaje alto de las mujeres que la conocen eran seguidoras de la marca internacionalmente.

Por otro lado, resulta relevante remarcar que cuando el producto es bueno, la piel tiene una reacción diferente a cuando es más o menos. Muchas marcas venden “cosas rápidas” como el maquillaje y pocas líneas proveen muy buenos tratamientos. Marcas que realizan esto último son Sisley, La Prairie y Shiseido, por ejemplo. Las marcas occidentales se basan en una calidad óptima, mientras que las francesas trabajan a largo plazo. Marcas como Unilever y P&G, L’Oréal y Lancôme, se basan en el “one shot”. Además, ellas se basan en los lanzamientos constantes. Mientras tanto, Sisley siempre sigue un lineamiento, trabaja para las necesidades. En las líneas caras se vende con la verdad, el dinero se destina menos a publicidad y más a muestras, a seguir a las clientas y llamarlas. Cuando la señora prueba un producto, siente más confianza.

La cosmética que es casi dermatológica lo que provee es un resultado.

En la perfumería, la atención al consumidor es fundamental, número 1.

Universidad de
San Andrés

Spa Belgrano

Entrevista a Susana Noguera, Directora del Spa Belgrano

1) ¿Cuál es el valor que tiene una marca para el cliente?

La cosmética se caracteriza por tener marcas que buscan satisfacer al consumidor a través del uso de sus productos. Igualmente, esta satisfacción no se da únicamente por los resultados que puedan lograrse sino que también pasa por otro lado. Los productos de belleza tienen la característica de lograr que los consumidores se sientan satisfechos psicológicamente. Lo que se vende es una ilusión.

2) ¿Cuáles son las funciones más importantes de una marca de cosméticos?

A) Mecánicas: Identificación, Practicidad.

B) Disminución del Riesgo: Garantía, Optimización, Caracterización.

C) Placer: Continuidad, Hedonismo, Ética.

D) Otras

Nadie te ofrece garantía, sólo una empresa con el aval de su dueña. Por ejemplo, si un producto de Lancôme te da alergia, no tenés con quién quejarte.

Por otro lado, hay que manejar la venta de una ilusión que caracteriza a los productos de belleza.

Algo fundamental, sobre todo para una multinacional, es el marketing. Aquí las vendedoras juegan un rol muy importante, porque hacen que el consumidor piense que le van a dar lo mejor y muchas veces realizan la actividad de marketing necesaria para concretar una venta. Pero en realidad ellas no pueden determinar ni siquiera el tipo de piel que tiene la clienta que se acerca a la marca. También el packaging es fundamental porque te diferencia un producto. Para estas marcas el marketing es fundamental porque ellas en sus productos solamente pueden poner un 20 por ciento de sustancia química. Las entidades que aprueban los

contenidos de los productos de belleza, la ANMAT y el FDA, no permiten que un producto tenga un contenido muy elevado de la sustancia propia que lo caracteriza, por el riesgo que esto significa. Como la venta no es personalizada, los productos no pueden ser demasiado específicos porque existiría la posibilidad de que causen efectos adversos. Una multinacional no puede asegurar nada.

En cuanto a la identificación, esto es algo generado por medio de las propagandas. La publicidad muestra a mujeres divinas, en ambientes idílicos y completamente relajados. Esta es la ilusión que una mujer compra al adquirir productos de belleza, el deseo de ser más bella y la promesa de poder alcanzarlo gracias a una determinada marca.

Sisley, por ejemplo, es una marca que tiene mayor presupuesto que otras y por eso puede hacer grandes inversiones. Por ejemplo en packaging. Además logra que las clientas digan “compro lo que me recomiendan”. Es importante saber que generalmente las consumidoras no saben dilucidar que es lo mejor.

La Prairie, con su producto “Caviar” por medio del packaging logró generar una asociación que hacía que en la mente de la consumidora estuviera presente que “la piel lo devoraba”. Con esto, entre otras cosas, la marca logró asociarse con la celuloterapia y que las mujeres sintieran que no había nada mejor.

En muchos casos, lo que realmente genera una diferencia es la capacidad de una marca de diferenciarse. Muchas veces las marcas son producidas en un mismo lugar, por ejemplo en Bologna, y lo único que realmente cambia es su packaging. Esto demuestra que las actividades de marketing son fundamentales.

Por ejemplo, Clinique en un nuevo lanzamiento que hizo vendió sólo en la primera semana 10.000 unidades. Esto fue resultado de la gran promoción realizada como los eventos de lanzamiento organizados por la marca a través de sus relaciones públicas. Eso es lo que la gente conoce de la marca, pero entre sus falencias tiene que por ejemplo que sus asesoras no sólo tengan que venir a empresas como la mía para aprender acerca de los diferentes tipos de

piel, sino también que necesiten hacerse tratamientos porque tienen mal la piel, sus productos no logran mejorarla y deben dar una buena imagen al consumidor.

En realidad, desde el lugar de la asesora, lo fundamental es que genere confianza, que venda con verdad y honestidad y sepa transmitir los detalles de calidad que la marca posee.

3) ¿En cosmética, sobre qué tipo de marca se invierte más?

Los tipos de inversiones son diferentes. Igualmente, una marca prestigiosa tiene ventajas incomparables. Por un lado, el precio le da un margen suficiente como para poder trabajar con calidad. Además le provee la capacidad de tener características cercanas a lo científico o tecnológico, por el presupuesto que tienen otorgado a investigación y desarrollo. Así también, estas marcas logran transmitir a los consumidores: “Pruebe lo mejor” y que ellos sientan que todo lo que da la marca es lo mejor.

Una falencia que tienen algunas líneas es que surgen de grandes diseñadores o perfumistas y eso les da prestigio y genera su éxito. El problema acá está en que cuando ellos dejan de estar ligados a la marca o mueren, generalmente su éxito se pierde.

Universidad de
San Andrés

Encuesta

| | |
|-------------|----------|
| Edad: 20-25 | 41-45 |
| 26-30 | 46-50 |
| 31-35 | 51-55 |
| 36-40 | 56 y más |

1) Consume usted productos de belleza (cremas, maquillaje, esmaltes, etc.)? Si..... No.....

2) Qué importancia tiene para usted una marca a la hora de comprar productos de belleza?

Alta..... Media..... Baja..... Muy baja.....

3) En caso de ir a un comercio y no encontrar la marca que usted buscaba, qué hace?

- a) Intenta encontrar en el comercio otra marca conocida, de calidad similar a la que busca
- b) Pide una recomendación a la asesora o vendedora.
- c) No compra nada.
- d) Va a otro negocio y busco mi marca de preferencia.

4) Qué marcas de cremas y tratamientos de belleza recuerda?(Enumere mínimo 3 marcas)

.....

5) Qué marcas de maquillaje y esmalte recuerda? (Enumere mínimo 3 marcas)

.....

6) Qué marcas de cremas y tratamientos de belleza compra? (Enumere mínimo 3 marcas)

.....

7) Qué marcas de maquillaje y esmalte compra? (Enumere mínimo 3 marcas)

.....

8) Qué características busca en una crema de tratamiento, ojos, etc.?(1 menos importante, 5 más importante)

| | |
|-----------|--|
| Marca | |
| Calidad | |
| Textura | |
| Packaging | |

| | |
|--------------------------|--|
| Resultado | |
| Duración | |
| Publicidad | |
| Recomendación de amigos | |
| Recomendación de asesora | |
| Precio | |

9) Qué atributos son importantes al comprar maquillaje y esmaltes? (1 menos importante, 5 más importante)

| | |
|--------------------------|--|
| Textura | |
| Colores | |
| Calidad | |
| Resultado | |
| Duración | |
| Marca | |
| Publicidad | |
| Recomendación de amigos | |
| Recomendación de asesora | |
| Precio | |

10) Qué funciones cumplen para usted las siguientes marcas? (señale con una x)

| Funciones | Avon | Lancôme | Dior | Revlon | Clinique | Estée Lauder | Maybelline | L'oréal | Sisley |
|---|------|---------|------|--------|----------|-----------------|------------|---------|--------|
| Identificación | | | | | | | | | |
| Practicidad (permite ahorros de tiempo) | | | | | | | | | |
| Garantía | | | | | | | | | |
| Optimización (seguridad de que es el mejor producto) | | | | | | | | | |
| Caracterización (confirma la imagen personal) | | | | | | | | | |
| Continuidad (familiaridad) | | | | | | | | | |
| Atractivo | | | | | | | | | |
| Ética | | | | | | | | | |

11) Qué nivel de precio considera que tienen las siguientes marcas? (señale con una x)

| Marcas | Precio muy elevado | Precio elevado | Precio intermedio | Precio bajo |
|--------------|--------------------|----------------|-------------------|-------------|
| Lancôme | | | | |
| Dior | | | | |
| Avon | | | | |
| Clinique | | | | |
| Estée Lauder | | | | |
| Maybelline | | | | |
| Sisley | | | | |
| L'Oréal | | | | |
| Biotherm | | | | |
| Revlon | | | | |

12) Qué calidad tienen las siguientes marcas? (señale con una x)

| Marcas | Muy buena calidad | Buena calidad | Mala calidad | Muy mala calidad |
|--------------|-------------------|---------------|--------------|------------------|
| Lancôme | | | | |
| Dior | | | | |
| Avon | | | | |
| Clinique | | | | |
| Estée Lauder | | | | |

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| Maybelline | | | | |
| Sisley | | | | |
| L'Oréal | | | | |
| Biotherm | | | | |
| Revlon | | | | |

13) Una marca de cosmético prestigiosa justifica precio un precio alto?(señale con una x)

| | |
|----------------------------|--|
| Siempre lo justifica | |
| Algunas veces lo justifica | |
| Pocas veces lo justifica | |
| Nunca lo justifica | |

14) Qué cosas hacen que sea difícil cambiar de marca? (señale con una x las respuestas que considere adecuadas)

| | |
|--|--|
| Tener un resultado distinto al que está acostumbrada | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| Que cause resultados adversos, arriesgarse | |
| Perder la comodidad de usar lo conocido | |
| Tener que entender cómo se usa un nuevo producto | |

15) Qué la lleva a cambiar de marca?(Enumere del 1 al 5, 1 lo menos probable, 5 lo más probable)

| | |
|--|--|
| Que haya otras marcas más atractivas | |
| Que la marca que usted compra esté muy cara | |
| Que la asesora de la perfumería/farmacia le recomiende una marca diferente | |
| Que sus amigas usen otra marca | |
| Una propaganda televisiva o gráfica atractiva | |

Posicionamiento

Dentro del análisis de posicionamiento, llevado a cabo en el capítulo 1, se utilizaron diferentes matrices con el objetivo de determinar el lugar que ocupa cada marca de cosméticos en la mente de los jugadores claves de la industria de la belleza.

Para estudiar el posicionamiento desde el punto de vista de la demanda se utilizó la Grilla actitudinal de la demanda (Hermida y Serra,1984). Esta matriz se conforma por dos ejes, uno correspondiente a las especificaciones y otro al grado de suprafuncionalidad. Las especificaciones se refieren a las características reales que un consumidor percibe en un producto. Mientras tanto, la suprafuncionalidad apunta a aquellas percepciones diferenciales que posee una marca respecto del estatus que la misma proporciona.

A partir de la investigación de mercado realizada, los valores atribuidos a las especificaciones y suprafuncionalidad de las marcas de cosméticos, fueron los siguientes¹:

Cremas y tratamientos de
belleza

Especificaciones:

Textura

Duración

Calidad

Seguridad

(Resultado)



Avon

Biotherm

Seguridad: 7

Seguridad: 10

¹ Teniendo en cuenta que las ponderaciones utilizadas en la encuesta van del 1 al 5, a los resultados de cada uno de los atributos se los tomó como 1=1, 1.50=2, 2=3, 2.50=4, 3=5, 3.50=6, 4=7, 4.50=8, 5=9 y 10.

Calidad: 7
Textura: 7
Duración: 6
Total: 6.75

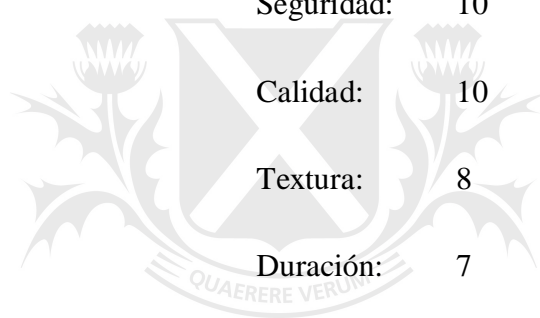
Calidad: 7
Textura: 8
Duración: 8
Total: 8.25

Clinique

Dior

Seguridad: 7
Calidad: 7
Textura: 7
Duración: 4
Total: 6.25

Seguridad: 10
Calidad: 10
Textura: 8
Duración: 7
Total: 8.75



Universidad de
San Andrés

Estée Lauder

Lancôme

Seguridad: 10
Calidad: 8
Textura: 7
Duración: 7
Total: 8

Seguridad: 9
Calidad: 8
Textura: 6
Duración: 6
Total: 7.25

L' Oréal París

Seguridad: 8
 Calidad: 6
 Textura: 5
 Duración: 7
 Total: 6.5

Revlon

Seguridad: 6
 Calidad: 8
 Textura: 5
 Duración: 4
 Total: 5.75

Sisley

Seguridad: 6
 Calidad: 7
 Textura: 8
 Duración: 7
 Total: 7



Seguridad: 6
 Calidad: 7
 Textura: 7
 Duración: 6
 Total: 6.75

Universidad de
San Andrés

Suprafuncionalidad:

Calidad

Prestigio (Atractivo,
 Optimización)

Nombre (Garantía,
Continuidad, Identificación)

Awareness

Avon

Biotherm

Awareness: 9

Awareness: 3

Prestigio: 8.5

Prestigio: 7

Nombre: 7.66

Nombre: 7

Calidad : 9

Calidad : 7

Total 8.54

Total 6

Clinique

Dior

Awareness: 4

Awareness: 7

Prestigio: 3.5

Prestigio: 9

Nombre: 6

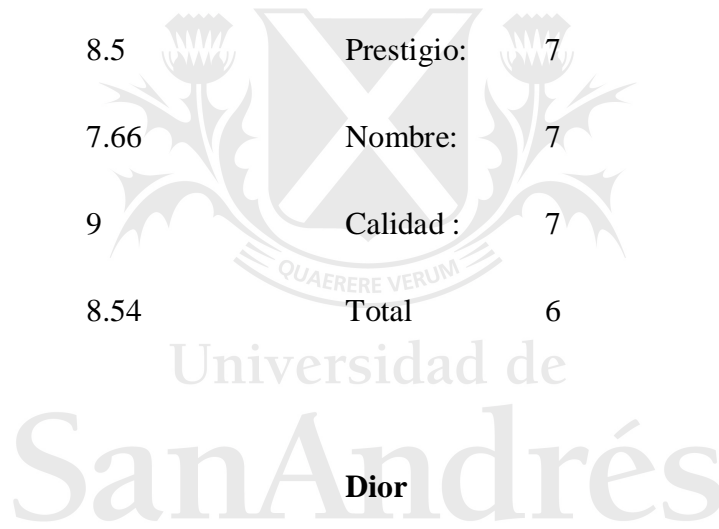
Nombre: 10

Calidad : 6

Calidad : 10

Total 5.38

Total 9



Estée Lauder

Awareness: 3
 Prestigio: 7
 Nombre: 7
 Calidad : 8
 Total 6.25

Lancôme

Awareness: 9
 Prestigio: 8.5
 Nombre: 7.66
 Calidad : 9
 Total 8.54

**L' Oréal**

Awareness: 6
 Prestigio: 3.5
 Nombre: 6
 Calidad : 6
 Total 5.375

Revlon

Awareness: 8
 Prestigio: 5.5
 Nombre: 6.33
 Calidad : 8
 Total 6.9575

Vichy

Awareness: 6
 Prestigio: 7

Sisley

Awareness: 1
 Prestigio: 2

| | | | |
|-----------|------|-----------|---|
| Nombre: | 7 | Nombre: | 3 |
| Calidad : | 7 | Calidad : | 6 |
| Total | 6.75 | Total | 3 |

Maquillaje y esmalte para
uñas

Especificaciones

Colores

Textura

Duración

Resultado



Universidad de
San Andrés

Avon

Chanel

| | | | |
|------------|------|------------|-----|
| Colores: | 7 | Colores: | 10 |
| Textura: | 7 | Textura: | 10 |
| Duración: | 8 | Duración: | 9 |
| Resultado: | 5 | Resultado: | 10 |
| Total: | 6.75 | Total: | 9.5 |

Clinique

Colores: 4
Textura: 9
Duración: 9
Resultado: 8
Total: 7.5

Dior

Colores: 9
Textura: 9
Duración: 8
Resultado: 10
Total: 9

Estée Lauder

Colores: 8
Textura: 9
Duración: 8
Resultado: 10
Total: 8.75



Colores: 9
Textura: 8
Duración: 9
Resultado: 9
Total: 8.75

Universidad de
San Andrés

L' Oréal

Colores: 9
Textura: 6

Maybelline

Colores: 9
Textura: 7

Duración: 8
Resultado: 8
Total: 7.75

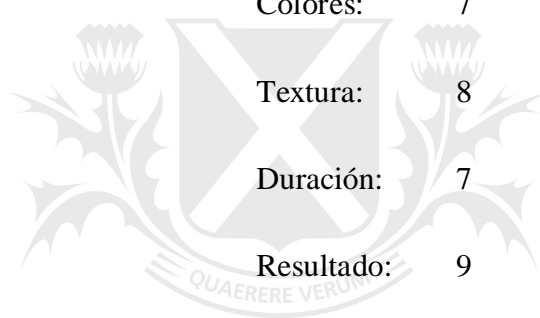
Duración: 8
Resultado: 8
Total: 8

Orlane

Revlon

Colores: 10
Textura: 10
Duración: 10
Resultado: 10
Total: 10

Colores: 7
Textura: 8
Duración: 7
Resultado: 9
Total: 7.75



Universidad de
San Andrés

Sepia

Vichy

Colores: 5
Textura: 7
Duración: 8
Resultado: 6
Total: 6.5

Colores: 8
Textura: 8
Duración: 8
Resultado: 8
Total: 8

Suprafuncionalidad:

Calidad

Prestigio (Atractivo,
Optimización)

Nombre (Garantía,
Continuidad, Identificación)

Awareness

Avon

Awareness:

6

Prestigio:

1

Nombre:

4

Calidad :

6

Total

4.25

Chanel

Awareness:

5

Prestigio:

9

Nombre:

10

Calidad :

8

Total

8

Clinique

Awareness:

4

Prestigio:

3.5

Nombre:

6

Calidad :

6

Dior

Awareness:

7

Prestigio:

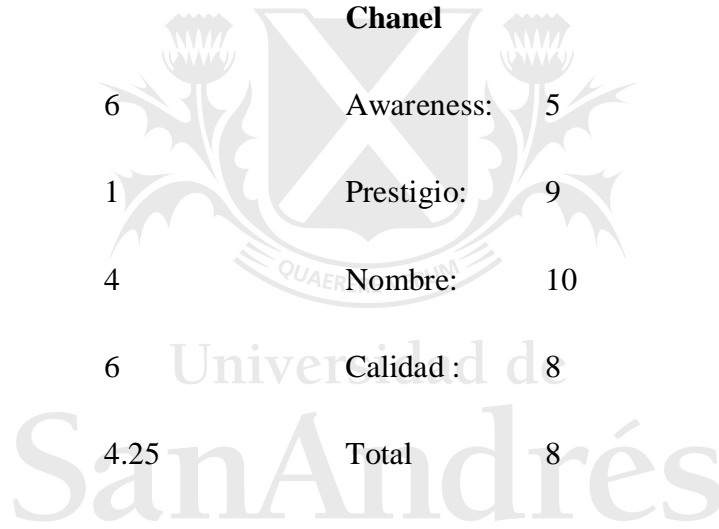
9

Nombre:

10

Calidad :

10



Total 5.38 Total 9

Estée Lauder

Awareness: 3

Prestigio: 7

Nombre: 7

Calidad : 8

Total 6.25

Lancôme

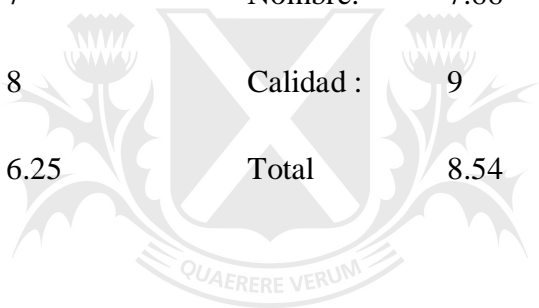
Awareness: 9

Prestigio: 8.5

Nombre: 7.66

Calidad : 9

Total 8.54



Universidad de

San Andrés

L' Oréal

Awareness: 6

Prestigio: 3.5

Nombre: 6

Calidad : 6

Total 5.375

Maybelline

Awareness: 4

Prestigio: 2

Nombre: 1.33

Calidad : 9

Total 4.0825

| Orlane | | Revlon | |
|---------------|------|---------------|--------|
| Awareness: | 6 | Awareness: | 8 |
| Prestigio: | 9 | Prestigio: | 5.5 |
| Nombre: | 8 | Nombre: | 6.33 |
| Calidad : | 10 | Calidad : | 8 |
| Total | 8.25 | Total | 6.9575 |

| Sepia | | Vichy | |
|--------------|------|--------------|------|
| Awareness: | 7 | Awareness: | 6 |
| Prestigio: | 4 | Prestigio: | 7 |
| Nombre: | 5 | Nombre: | 7 |
| Calidad : | 7 | Calidad : | 7 |
| Total | 5.75 | Total | 6.75 |

Otra de las formas en que se puede estudiar el posicionamiento de una marca o empresa es a partir de la matriz del corredor (Serra,2000).Aquí se relacionan la diferenciación percibida que existe en el mercado, la cual se obtiene a partir de un promedio ponderado de los valores de suprafuncionalidad y especificaciones, y el precio relativo expresado en una escala del 0 al 10.

Para determinar el valor de la diferenciación percibida resultó necesario realizar una investigación de mercado previa, a partir de la cual se establecieron los atributos que el consumidor considera importantes, a fin de atribuirle un porcentaje de relevancia a cada uno. Así los atributos resultaron ponderados por su peso relativo.

De acuerdo con la investigación realizada los resultados fueron los siguientes:

Diferenciación Percibida

Cremas y tratamientos de belleza

Diferenciación Percibida :

Especificaciones 40%

Suprafuncionalidad: 60 %

Avon

$$0.6 \times 4.25 + 0.4 \times 5.5 = 4.75$$

$$(5 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 4$$

Biotherm

$$0.6 \times 6 + 0.4 \times 8.25 = 6.9$$

$$(6.9 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 6.9$$

Clinique

$$0.6 \times 3 + 0.4 \times 6.25 = 7.1$$

$$(7 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 7$$

Dior

$$0.6 \times 9 + 0.4 \times 8.75 = 8.9$$

$$(8.9 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 10$$

Estée Lauder

$$0.6 \times 6.25 + 0.4 \times 8 = 6.95$$

$$(7.5 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 7.8$$

Lancôme

$$0.6 \times 8.54 + 0.4 \times 7.25 = 8.024$$

$$(8 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 8.6$$

L'Oréal Paris

$$0.6 \times 5.38 + 0.4 \times 6.50 = 5.28$$

$$(5.28 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 4.4$$

Magnolia: 2.4

0

Revlon

$$0.6 \times 6.95 + 0.4 \times 5.75 = 6.44$$

$$(6.44 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 6.21$$

Sisley

$$0.6 \times 3 + 0.4 \times 7 = 4.6$$

$$(4.6 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 3.4$$



Vichy

$$0.6 \times 6.75 + 0.4 \times 6.75 = 6.75$$

$$(6.75 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 6.7$$

Diferenciación Percibida

Maquillaje y esmalte para uñas

Diferenciación Percibida :

Especificaciones 40%

Suprafuncionalidad: 60 %



Universidad de
San Andrés

Avon

$$0.6 \times 4.25 + 0.4 \times 6.75 = 5.25$$

$$(5.25 - 2.4 / 8.95 - 2.4) \times 10 = 3.9$$

Chanel

$$0.6 \times 8 + 0.4 \times 9.5 = 8.6$$

$$(8.75 - 2.4 / 8.95 - 2.4) \times 10 = 9.7$$

Clinique

$$0.6 \times 7.67 + 0.4 \times 7.5 = 7.6$$

$$(7.25 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 7.4$$

Dior

$$0.6 \times 7.25 + 0.4 \times 9 = 7.95$$

$$(8.9 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 9.9$$

Estée Lauder

$$0.6 \times 6.25 + 0.4 \times 8.75 = 7.25$$

$$(7.25 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 7.4$$

Lancôme

$$0.6 \times 8.54 + 0.4 \times 8.75 = 8.624$$

$$(8.5 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 9$$

L'Oréal Paris

$$0.6 \times 5.38 + 0.4 \times 7.75 = 6.328$$

$$(5.28 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 4.4$$

Magnolia: 2.4

0

Orlane

$$0.6 \times 8.25 + 0.4 \times 10 = 8.95$$

$$(8.95 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 10$$

Revlon

$$0.6 \times 6.95 + 0.4 \times 7.75 = 7.276$$

$$(7 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 7$$

Sepia

$$0.6 \times 5.25 + 0.4 \times 6.5 = 5.75$$

$$(5.75 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 5.1$$

Vichy

$$0.6 \times 6.75 + 0.4 \times 8 = 7.25$$

$$(7.25 - 2.4 / 8.9 - 2.4) \times 10 = 7.4$$



Universidad de

San Andrés

A fin de establecer el precio percibido resulta necesario tomar precios del mercado que se está analizando, valiéndose de una escala uniforme. Luego, estos precios son trasladados a una escala del 0-10, donde 0 es el precio más bajo y 10 el precio más alto. La fórmula aplicada consta en: $x - pm / PM - pm * 10$

- x: es el precio al que se desea ubicar en la escala que va del 0-10.
- pm: es el menor precio hallado en el relevamiento.
- PM: es el mayor precio hallado en el relevamiento.

Precio Percibido

| | |
|--------|---|
| Avon : | 5 |
|--------|---|

| | |
|----------------|----|
| Biotherm: | 7 |
| Clinique: | 7 |
| Chanel: | 9 |
| Dior: | 10 |
| Estée Lauder: | 9 |
| Lancôme: | 8 |
| La Prairie: | 10 |
| L'Oréal París: | 5 |
| Magnolia: | 2 |



Universidad de
San Andrés

Resultados de la Investigación

Importancia de la marca, en general, para el consumidor

| Importancia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|
| Alta | 43% |
| Media | 48% |
| Baja | 8% |
| Muy baja | 1% |

| | |
|-------|------|
| Total | 100% |
|-------|------|

Lealtad a la marca

| Avon | Porcentaje |
|--|------------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 42% |
| Pide recomendación (baja) | 25% |
| No compra nada (media) | 0% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 33% |
| Total | 100% |

| L'Oréal Paris | Porcentaje |
|--|------------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 42% |
| Pide recomendación (baja) | 9% |
| No compra nada (media) | 9% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 40% |

| | |
|--|------------|
| Total | 100% |
| | |
| Maybelline | Porcentaje |
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 60% |
| Pide recomendación (baja) | 10% |
| No compra nada (media) | 10% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 20% |
| Total | 100% |

| | |
|--|------------|
| Revlon | Porcentaje |
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 39% |
| Pide recomendación (baja) | 4% |
| No compra nada (media) | 22% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 20% |
| Total | 37% |

| Clinique | Porcentaje |
|--|------------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 44% |
| Pide recomendación (baja) | 0% |
| No compra nada (media) | 0% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 56% |
| Total | 100% |

| Biotherm | Porcentaje |
|--|------------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 25% |
| Pide recomendación (baja) | 25% |
| No compra nada (media) | 0% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 50% |
| Total | 100% |

| Lancôme | Porcentaje |
|----------------|------------|
| | |

| | |
|--|------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 16% |
| Pide recomendación (baja) | 16% |
| No compra nada (media) | 10% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 58% |
| Total | 100% |



| | |
|--|------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 50% |
| Pide recomendación (baja) | 0% |
| No compra nada (media) | 0% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 50% |
| Total | 100% |

| | |
|-------------|------------|
| Dior | Porcentaje |
|-------------|------------|

| | |
|--|------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 22% |
| Pide recomendación (baja) | 34% |
| No compra nada (media) | 0% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 44% |
| Total | 100% |

| Sisley | Porcentaje |
|--|------------|
| Compra otra marca conocida de calidad similar (muy baja) | 5% |
| Pide recomendación (baja) | 10% |
| No compra nada (media) | 35% |
| Va a otro negocio y busca su marca (alta) | 50% |
| Total | 100% |

Awareness

| Top of Mind de Cremas y tratamientos | Marca | Porcentaje de veces nombrada |
|--------------------------------------|-------|------------------------------|
| | | |

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| 1 | Lancôme | 51% |
| 2 | Revlon | 33% |
| 3 | Vichy | 27% |
| 4 | L'Oréal Paris | 20% |
| 5 | Avon | 14% |
| 6 | Clinique | 12% |
| 7 | Nivea | 11% |
| 8 | Estée Lauder | 8% |
| 9 | Pond's | 7% |
| 10 | Biotherm, Laca, Neutrógena | 6% |
| Top of Mind de productos de color | Marca | Porcentaje de veces nombrada |
| 1 | Revlon | 60% |
| 2 | Lancôme | 52% |
| 3 | L'Oréal | 27% |
| 4 | Avon | 19% |
| 5 | Maybelline-Miss Ylang | 17% |
| 6 | Dior | 11% |
| 7 | Sepia, Clinique, Estée | 0 |

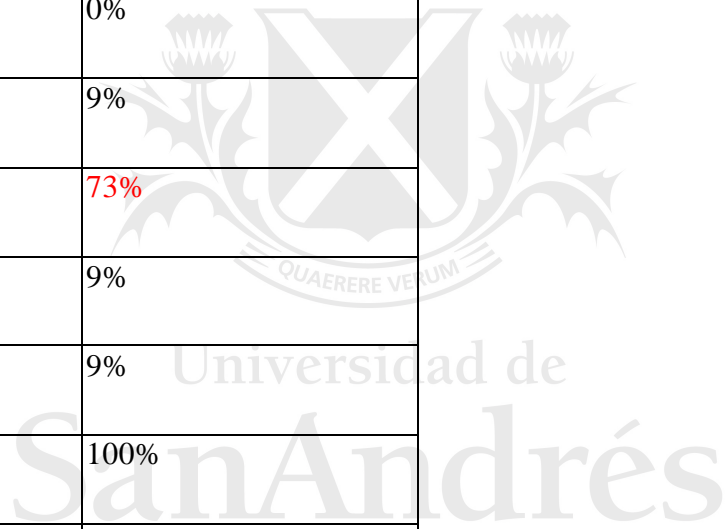
| | | |
|----|---------------------------|----|
| | Lauder | |
| 8 | Coty | 6% |
| 9 | Helena Rubinstein, Chanel | 5% |
| 10 | MAC, Orlane | 4% |

Valor de la marca para cremas y tratamientos de belleza

| Avon | Porcentaje de respuestas |
|-------------|--------------------------|
| Muy bajo | 17% |
| Bajo | 17% |
| Intermedio | 16% |
| Elevado | 50% |
| Muy elevado | 0% |
| Total | 100% |

| L'Oréal París | Porcentaje de respuestas |
|---------------|--------------------------|
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 14% |

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Intermedio | 86% |
| Elevado | 0% |
| Muy elevado | 0% |
| Total | 100% |
| | |
| Revlon | Porcentaje de respuestas |
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 9% |
| Intermedio | 73% |
| Elevado | 9% |
| Muy elevado | 9% |
| Total | 100% |
| Clinique | Porcentaje de respuestas |
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 33% |
| Elevado | 0% |
| Muy elevado | 67% |



| | |
|-------|------|
| Total | 100% |
|-------|------|

| Biotherm | Porcentaje de respuestas |
|-----------------|--------------------------|
| Muy bajo | 25% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 25% |
| Elevado | 50% |
| Muy elevado | 0% |
| Total | 100% |

| Lancôme | Porcentaje de respuestas |
|----------------|--------------------------|
| Muy bajo | 2% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 23% |
| Elevado | 13% |
| Muy elevado | 63% |
| Total | 101% |

| Estée Lauder | Porcentaje de respuestas |
|---------------------|--------------------------|
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 10% |
| Elevado | 30% |
| Muy elevado | 60% |
| Total | 100% |

| Dior | Porcentaje de respuestas |
|---------------|--------------------------|
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 0% |
| Elevado | 44% |
| Muy elevado | 56% |
| Total | 100% |
| Sisley | Porcentaje de respuestas |
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |

| | |
|-------------|------|
| Intermedio | 5% |
| Elevado | 25% |
| Muy elevado | 70% |
| Total | 100% |

Importancia de las características de la marca

Calidad

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 10% |
| Baja | 0% |
| Intermedia | 7% |
| Alta | 8% |
| Muy alta | 75% |
| Total | 100% |

Textura

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| | |

| | |
|------------|------|
| Muy baja | 14% |
| Baja | 6% |
| Intermedia | 23% |
| Alta | 29% |
| Muy alta | 28% |
| Total | 100% |

Packaging

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 42% |
| Baja | 15% |
| Intermedia | 29% |
| Alta | 12% |
| Muy alta | 2% |
| Total | 100% |

Resultado

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 6% |
| Baja | 4% |
| Intermedia | 6% |
| Alta | 15% |
| Muy alta | 69% |
| Total | 100% |

Duración

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 16% |
| Baja | 6% |
| Intermedia | 22% |
| Alta | 37% |
| Muy alta | 19% |
| Total | 100% |

Publicidad

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 46% |
| Baja | 19% |
| Intermedia | 27% |
| Alta | 8% |
| Muy alta | 0% |
| Total | 100% |

Recomendación de amigos

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 26% |
| Baja | 41% |
| Intermedia | 26% |
| Alta | 0% |
| Muy alta | 7% |
| Total | 100% |

Recomendación de asesora

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 17% |
| Baja | 28% |
| Intermedia | 25% |
| Alta | 20% |
| Muy alta | 10% |
| Total | 100% |

Valor de la marca para productos de "color"

| Avon | Porcentaje de respuestas |
|----------|--------------------------|
| Muy bajo | 1% |

| | |
|-------------|------|
| Bajo | 22% |
| Intermedio | 44% |
| Elevado | 11% |
| Muy elevado | 22% |
| Total | 100% |

| L'Oréal París | Porcentaje de respuestas |
|----------------------|--------------------------|
| Muy bajo | 4% |
| Bajo | 9% |
| Intermedio | 29% |
| Elevado | 10% |
| Muy elevado | 48% |
| Total | 100% |

| Maybelline | Porcentaje de respuestas |
|-------------------|--------------------------|
| Muy bajo | 11% |
| Bajo | 33% |
| Intermedio | 44% |

| | |
|-------------|------|
| Elevado | 1% |
| Muy elevado | 11% |
| Total | 100% |

| Revlon | Porcentaje de respuestas |
|---------------|--------------------------|
| Muy bajo | 26% |
| Bajo | 11% |
| Intermedio | 34% |
| Elevado | 13% |
| Muy elevado | 16% |
| Total | 100% |

| Clinique | Porcentaje de respuestas |
|-----------------|--------------------------|
|-----------------|--------------------------|

| | |
|-------------|------|
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 41% |
| Elevado | 36% |
| Muy elevado | 23% |
| Total | 100% |

| Lancôme | Porcentaje de respuestas |
|----------------|--------------------------|
| Muy bajo | 18% |
| Bajo | 4% |
| Intermedio | 26% |
| Elevado | 15% |
| Muy elevado | 37% |
| Total | 100% |

| Estée Lauder | Porcentaje de respuestas |
|---------------------|--------------------------|
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |

| | |
|-------------|------|
| Intermedio | 0% |
| Elevado | 10% |
| Muy elevado | 80% |
| Total | 100% |

| Dior | Porcentaje de respuestas |
|-------------|--------------------------|
| Muy bajo | 0% |
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 0% |
| Elevado | 25% |
| Muy elevado | 75% |
| Total | 100% |

Importancia de las características de la marca

Textura

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 14% |
| Baja | 12% |
| Intermedia | 25% |

| | |
|----------|------|
| Alta | 24% |
| Muy alta | 25% |
| Total | 100% |

Color

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 12% |
| Baja | 5% |
| Intermedia | 5% |
| Alta | 18% |
| Muy alta | 60% |
| Total | 100% |

Calidad

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 5% |
| Baja | 4% |

| | |
|------------|------|
| Intermedia | 5% |
| Alta | 27% |
| Muy alta | 59% |
| Total | 100% |

Resultado

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 10% |
| Baja | 6% |
| Intermedia | 9% |
| Alta | 18% |
| Muy alta | 57% |
| Total | 100% |

Duración

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 8% |
| Baja | 9% |

| | |
|------------|------|
| Intermedia | 27% |
| Alta | 21% |
| Muy alta | 35% |
| Total | 100% |

Resultado

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 49% |
| Baja | 17% |
| Intermedia | 25% |
| Alta | 9% |
| Muy alta | 0% |
| Total | 100% |

Recomendación de amigos

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 26% |

| | |
|------------|------|
| Baja | 26% |
| Intermedia | 23% |
| Alta | 19% |
| Muy alta | 6% |
| Total | 100% |

Recomendación de asesora

| Nivel de importancia | Porcentaje |
|----------------------|------------|
| Muy baja | 16% |
| Baja | 31% |
| Intermedia | 22% |
| Alta | 22% |
| Muy alta | 9% |
| Total | 100% |

Asociaciones

| Marca | Porcentaje de encuestas en que la marca fue nombrada para cada |
|-------|--|
| | |

| | función | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------|-----------------|--------------|------------------|---------------------|-----------------|---------------|-------|--|
| | Identificació n | Practicida d | Garant ía | Optimizaci ón | Caracterizaci ón | Continuid ad | Atractiv o | Ética | |
| Avon | 10% | 28% | 9% | 4% | 4% | 26% | 3% | 1% | |
| L'Oréal | 14% | 13% | 19% | 10% | 13% | 23% | 7% | 7% | |
| Revlon | 27% | 6% | 23% | 12% | 20% | 34% | 13% | 3% | |
| Maybelline | 8% | 1% | 6% | 2% | 7% | 3% | 6% | 3% | |
| Clinique | 9% | 6% | 19% | 10% | 7% | 5% | 6% | 6% | |
| Lancôme | 40% | 15% | 43% | 46% | 37% | 26% | 45% | 23% | |
| Estée Lauder | 15% | 6% | 20% | 25% | 13% | 7% | 20% | 9% | |
| Dior | 20% | 3% | 15% | 26% | 12% | 65 | 28% | 7% | |
| Sisley | 1% | 0% | 4% | 2% | 0% | 0% | 5% | 1% | |

**Precio
percibido**

| | |
|-------------|------------|
| Avon | Porcentaje |
| Bajo | 22% |

| | |
|-------------|------|
| Intermedio | 71% |
| Elevado | 5% |
| Muy elevado | 2% |
| Total | 100% |

| L'Oréal Paris | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Bajo | 20% |
| Intermedio | 72% |
| Elevado | 8% |
| Muy elevado | 0% |
| Total | 100% |

| Maybelline | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Bajo | 55% |
| Intermedio | 40% |
| Elevado | 5% |
| Muy elevado | 0% |
| Total | 100% |



Universidad de
San Andrés

| Revlon | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Bajo | 4% |
| Intermedio | 61% |
| Elevado | 35% |
| Muy elevado | 0% |
| Total | 100% |

| Clinique | Porcentaje |
|-----------------|------------|
| Bajo | 4% |
| Intermedio | 51% |
| Elevado | 25% |
| Muy elevado | 20% |
| Total | 100% |

| Biotherm | Porcentaje |
|-----------------|------------|
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 20% |
| Elevado | 65% |



Universidad de
San Andrés

| | |
|-------------|------|
| Muy elevado | 15% |
| Total | 100% |

| Lancôme | Porcentaje |
|----------------|------------|
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 7% |
| Elevado | 58% |
| Muy elevado | 35% |
| Total | 100% |



| Estée Lauder | Porcentaje |
|---------------------|------------|
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 7% |
| Elevado | 30% |
| Muy elevado | 63% |
| Total | 100% |

Universidad de
San Andrés

| Dior | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Bajo | 0% |
| Intermedio | 2% |
| Elevado | 18% |
| Muy elevado | 80% |
| Total | 100% |



Universidad de

San Andrés

| Sisley | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Bajo | 23% |
| Intermedio | 27% |
| Elevado | 37% |
| Muy elevado | 13% |
| Total | 100% |

**Calidad
Percibida**

| Avon | Porcentaje |
|-------------|-------------------|
| Muy mala | 3% |
| Mala | 30% |
| Buena | 53% |
| Muy buena | 14% |
| Total | 100% |

| L'Oréal Paris | Porcentaje |
|----------------------|-------------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 15% |
| Buena | 69% |
| Muy buena | 16% |
| Total | 100% |



Universidad de
San Andrés

| Maybelline | Porcentaje |
|-------------------|------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 29% |
| Buena | 61% |
| Muy buena | 10% |
| Total | 100% |

| Revlon | Porcentaje |
|---------------|------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 15% |
| Buena | 69% |
| Muy buena | 16% |
| Total | 100% |

| Clinique | Porcentaje |
|-----------------|------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 6% |
| Buena | 45% |



| | |
|-----------|------|
| Muy buena | 49% |
| Total | 100% |

| Biotherm | Porcentaje |
|-----------------|------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 7% |
| Buena | 50% |
| Muy buena | 43% |
| Total | 100% |



| Lancôme | Porcentaje |
|----------------|------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 0% |
| Buena | 25% |
| Muy buena | 75% |
| Total | 100% |

| Estée Lauder | Porcentaje |
|---------------------|------------|
| | |

Universidad de
San Andrés

| | |
|-----------|------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 1% |
| Buena | 34% |
| Muy buena | 65% |
| Total | 100% |



| Dior | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Muy mala | 0% |
| Mala | 0% |
| Buena | 21% |
| Muy buena | 79% |
| Total | 100% |

| Sisley | Porcentaje |
|---------------|------------|
| | |

| | |
|-----------|------|
| Muy mala | 11% |
| Mala | 25% |
| Buena | 50% |
| Muy buena | 14% |
| Total | 100% |

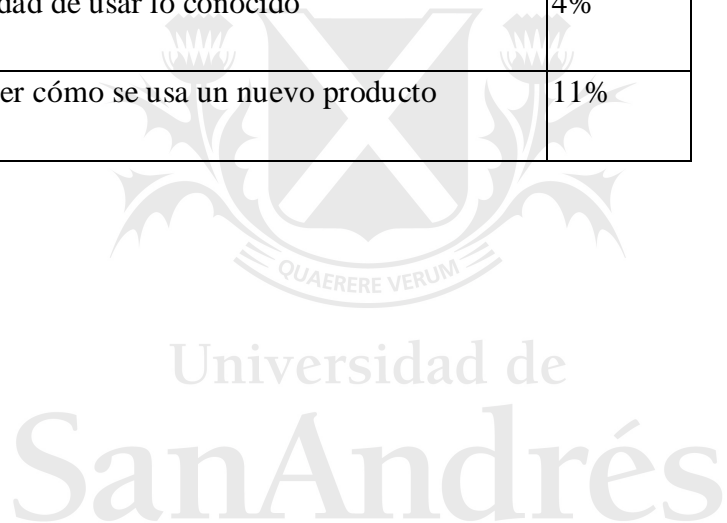
Justificación de precio con una marca prestigiosa



| Justificación | Porcentaje |
|----------------------------|------------|
| Siempre lo justifica | 23% |
| Algunas veces lo justifica | 51% |
| Pocas veces lo justifica | 13% |
| Nunca lo justifica | 13% |

Dificultad para cambiar de marca

| Razones | Porcentaje |
|--|------------|
| Tener un resultado distinto al que está acostumbrada | 50% |
| Que cause resultados adversos, arriesgarse | 35% |
| Perder la comodidad de usar lo conocido | 4% |
| Tener que entender cómo se usa un nuevo producto | 11% |



Razones de cambio de marca

| Razón | Probabilidad | | | | |
|-----------------------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| | Muy Probable (1) | Poco Probable (2) | Poco probable (3) | Bastante Probable (4) | Muy Probable (6) |
| Que haya otras marcas | 17% | 8% | 24% | 23% | 28% |

| | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|
| más atractivas | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|

| Razón | Probabilidad | | | | |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| | Muy Probable (1) | Poco Probable (2) | Poco probable (3) | Bastante Probable (4) | Muy Probable (6) |
| Que la marca que usted compra esté muy cara | 6% | 6% | 13% | 10% | 65% |

| Razón | Probabilidad | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| | Muy Probable (1) | Poco Probable (2) | Poco probable (3) | Bastante Probable (4) | Muy Probable (6) |
| Que la asesora de la perfumería/farmacia le recomiende una marca diferente | 29% | 15% | 32% | 11% | 13% |

| Razón | Probabilidad | | | | |
|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| | Muy Probable (1) | Poco Probable (2) | Poco probable (3) | Bastante Probable (4) | Muy Probable (6) |
| Que sus amigas usen otra marca | 26% | 26% | 22% | 16% | 10% |

| Razón | Probabilidad | | | | |
|---|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------------|------------------|
| | Muy Poco Probable (1) | Poco probable (2) | Probable (3) | Bastante Probable (4) | Muy Probable (6) |
| Una propaganda televisiva o gráfica atractiva | 49% | 14% | 21% | 10% | 6% |



Universidad de
San Andrés