



*Segundo Trabajo de Graduación
Orientación Administración de Empresas*

CASO AVON

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

**SEGMENTACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CO- CREACIÓN DE
VALOR**

Autor: María del Socorro Martínez de Sucre

Legajo: 16125

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, 2011

Abstract

El trabajo de graduación anterior concluyó que se requiere de un nuevo enfoque, que envuelve una nueva forma de hacer negocios mediante un modelo de negocios diferente, para lograr un mejor acercamiento a los mercados de la base de la pirámide. Esta perspectiva a su vez involucra una aplicación distinta de los instrumentos principales de las estrategias de marketing.

En los segmentos de bajos ingresos las empresas se enfrentan a elevados costos iniciales de desarrollo de mercado. Por otro lado, el formato de venta minorista de los mercados desarrollados no resulta factible, pues se requiere de una elevada densidad de puntos de venta por la dispersión geográfica. Este contexto concede trascendencia a la creación de alianzas y vínculos en los procesos de distribución y comercialización, frente a la dificultad por parte de las firmas de desarrollar canales por sí mismas y ante la escasa infraestructura disponible.

El sistema de venta directa resulta un canal adecuado para las particularidades del segmento objetivo, ofreciendo experiencias personalizadas de co-creación de valor con el fin de hacer un producto accesible y asequible, facilitando el aprendizaje por medio del trato cara a cara con clientes muchas veces inexpertos, y transformándose en un vehículo ideal para generar alianzas y crear capacidad nativa por medio del embebimiento social, al integrar y comprender al nuevo consumidor e incluso convirtiéndolo en cliente productivo.

Entonces, el objetivo del presente trabajo consiste en detectar un caso práctico de éxito en los mercados en la base de la pirámide, que suponga una asociación con los sectores de bajos ingresos para innovar y alcanzar espacios “ganador- ganador” sostenibles, y, en donde se detecten las formas y consecuencias del acercamiento en forma directa por parte de una empresa a la BOP, desde una perspectiva diferente.

Avon constituye un caso de empresa que opera en base a intereses propios, y a su vez logra mejorar la calidad miles de individuos de bajos recursos, facilitándoles el acceso al mercado, encontrando formas nuevas de responder a sus necesidades e incorporándolos a la actividad económica.

Para ello, se realizó un estudio de carácter descriptivo y cualitativo desde una perspectiva generalista, permitiendo obtener una visión global de la cuestión, y en donde el análisis se sustentó en el uso de fuentes de información primarias y secundarias.

Palabras clave: Base de la Pirámide, Embebimiento social, Alianzas, Segmentación, Distribución, Venta Directa, Co-creación de valor, Innovación, Negocios – Pobreza, Avon, Revendedora.

Índice

Capítulo 1: Introducción.....	5
Incursionando en la Base de la Pirámide.....	5
Gráfico 1: Resumen Marco Teórico	11
Objetivos y Metodología	12
Capítulo 2: Análisis del Sector	15
Capítulo 3: Avon: “La compañía para las mujeres”	18
Cuadro 1: Análisis FODA	19
Análisis del Perfil de Negocios	19
Segmento Objetivo: Clientas de Avon	22
Capítulo 4: La Venta Directa como Canal de Distribución.....	23
Modernización y cambios en el modelo	24
Estructura del sistema en Argentina	26
Proceso de Comercialización.....	26
Gráfico 2: Organigrama de Comercialización.....	27
Gráfico 3: Flujograma de Comercialización	28
Revendedoras: Eje Primordial de la Venta Directa	29
Gráfico 4: Organigrama de Ventas	29
Capítulo 5: Responsabilidad Social: Fundación Avon para la Mujer.....	34
Cruzada contra el cáncer de mama: "Un lazo por la vida"	35
Mamografías gratuitas	36
Caminata Avon.....	36
Becas de investigación por la salud de la mujer.....	37
Gestión Social.....	37
Alza la voz contra la violencia doméstica	37
Premio Mujer Solidaria “Fondo Viva el Mañana”	42
Voluntariado Corporativo y Actividades Solidarias.....	43
Cultura, deporte y capacitación	43
Protegiendo al consumidor: Otra asociación	45
Conclusión	46
Bibliografía.....	54

CAPÍTULO 1

Introducción

Incurсионando en la Base de la Pirámide

El **objetivo** que guía el trabajo anterior, consiste en determinar, en el marco de un nuevo modelo de negocios, qué consideraciones deben tenerse en cuenta a la hora de enfocarse en la base de la pirámide (BOP¹), y si se requiere de estrategias de segmentación y distribución dirigidas especialmente a estos segmentos, detectando aquellas que más se adaptan.

El mismo propone una visión de “base cero” de las innovaciones para los mercados de la BOP (Prahalad, 2005). Los supuestos tradicionales utilizados en los mercados desarrollados no deben adaptarse, ya que resultan ineficaces para llegar al mercado meta. Se requiere entonces, de innovaciones tecnológicas, de producto, procesos y servicios, así como de modelos empresariales. Ello comprende una reconcepción de la actual proposición de valor para el negocio, un profundo entendimiento de las necesidades locales, y la definición y aplicación de nuevas estrategias de marketing para lograrlo exitosamente, siempre buscando que la empresa tenga la relación más directa posible con el segmento objetivo, lo cual puede lograrse mediante el marketing de relaciones, que se enfoca en el cliente y busca fidelizarlo a través de relaciones de largo plazo mutuamente beneficiosas.

El segmento de bajos recursos significa, desde un punto de vista económico, un mercado atractivo en términos de volumen, con rendimientos bajos pero estables y alto potencial de crecimiento. Las necesidades insatisfechas presentan una oportunidad para el crecimiento empresarial y para el desarrollo social mismo. Para que esto sea viable, es necesario establecer un nuevo enfoque en la manera de hacer negocios, pues se evidencian diferentes pautas de consumo, percepciones y expectativas entre distintos grupos sociales, que implican diferentes modos de satisfacer necesidades. Además,

¹ Nombre que recibe el grupo social y económico que comprende a los mercados de bajos ingresos (Prahalad, 2005).

resulta menester gestionar los correspondientes retos en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales.

Este supuesto implica: reconocer a los individuos de la BOP como empresarios creativos con capacidad de recuperación y como consumidores con sentido de valor; una nueva relación precio-beneficio, logrando que sea consistente con el trade off realizado por el mercado objetivo entre precio y calidad, considerando la posibilidad de reducir ésta última dado que constituye un concepto relativo; establecer un proceso de aprendizaje, que se traduce en la concepción común de las ideas y oportunidades para fortalecer las capacidades locales y los sistemas sociales y económicos para crear valor para las partes (Simanis et al. 2005); desarrollar la innovación en el proceso educativo, dada la deficiente estructura para el acercamiento a los productos, para educar al cliente en el uso y beneficios de los mismos.

Sin embargo, la proposición de la BOP y las oportunidades que plantea el mercado, no deben idealizarse ya que existen críticas y barreras presentes a la hora de construir una visión compartida y local de la BOP. En términos generales, existe cierta ignorancia acerca de la existencia de la misma y desconfianza entre los sectores involucrados. El sector público y las ONGs se enfocan en el asistencialismo, y el sector privado y el mundo académico subestiman a sus miembros como fuente de conocimiento (Hart and Sharma, 2004).

Actualmente, nos encontramos en un contexto en donde los consumidores han incrementado su acceso a una mayor cantidad de información, a una velocidad superior y con menores costos, y los límites entre las industrias se difuminan cada vez más, intensificando la competencia y reduciendo los márgenes de ganancias. Es entonces, que para lograr un crecimiento rentable es necesario desarrollar nuevas fuentes de innovación, con un marco de referencia para la creación de valor centrado en el proceso de **co-creación de valor**, el cual reemplaza al proceso de intercambio y contempla a un consumidor conectado, informado y activo (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Las firmas ya no pueden actuar de manera autónoma. Los consumidores, por medio de comunidades temáticas, influyen el sistema e interactúan con las firmas, brindando feedback y co-creando valor. Por otro lado, este último ya no reside en un bien o

servicio, puesto que el nuevo espacio de creación de valor se centra en experiencias de co-creación personalizadas desarrolladas por medio de interacciones entre consumidores y redes de compañías y comunidades de consumidores, las cuales comprenden: acceso a la información, diálogo y compromiso, evaluación de riesgos y aprendizaje conjunto, reconociendo el contexto emocional, social y cultural de las experiencias, para lograr mayores oportunidades de diferenciación. Ello requiere un “*ambiente de experiencia*” para que el proceso sea aplicable a consumidores con intereses y necesidades diferentes.

Debido a que la *calidad* de la interacción resulta crítica para el futuro competitivo, las firmas deben ofrecer una la relación precio-experiencia adecuada, múltiples canales de interacción y reflejar los deseos del consumidor en sus opciones.

El punto de partida para la creación de valor, se basa en detectar en qué consiste una mejora cualitativa de vida para el consumidor. Para percibir el vínculo entre la cultura y el motivo de compra es necesario comprender e intervenir en los valores sociales en conflicto, concediendo algo ya valorado por el segmento, mientras se deshacen sentimientos de resignación al balancear novedad con familiaridad (Letelier, 2003).

La empresa puede diseñar nuevos productos o marcas que alivien las tensiones en los valores sociales o bien generar clientes productivos (Letelier et al, 2003; Karnani, 2007), lo cual implica el establecimiento de un canal innovador que sea identificado como una nueva forma de vida, con ambientes de igualdad transaccional y que ayude a otros clientes en la adaptación al cambio cualitativo, al tratarse de una venta interactiva por medio de voces de la comunidad que logra que la oferta como percibida como creíble y accesible. Mientras exista una credibilidad articulada, las **redes** forman la base del nuevo canal y es así que las empresas construyen capacidad nativa, a través del diálogo, para co-crear negocios embebidos en la infraestructura cultural local.

El embebimiento social es la integración en las diversas redes locales para el desarrollo de relaciones de cooperación y de largo plazo, y puede dar lugar a la obtención de beneficios comunes para todos los agentes implicados. Una empresa integrada en una red social puede tener acceso a los recursos claves de su entorno, aumentar la confianza y ganar legitimidad entre los actores, favorecer la adquisición de conocimiento y educar a los consumidores sobre los beneficios de los productos en una forma más sensible.

El desarrollo de vínculos integrados y alianzas con socios tradicionales y no tradicionales es fundamental para tener éxito al entrar en los mercados de bajos ingresos. Esto se debe a que las acciones económicas se desenvuelven en un entorno compuesto de redes sociales de relaciones, que responden a intereses individuales y colectivos, y que son especialmente importantes en los mercados de bajos ingresos, ya que proporcionan soluciones en un ámbito de vacíos institucionales (Besley, 1995; citado por Ricart et al. 2007: 20). Además, contribuye a crear una ventaja competitiva contextual, pues los competidores no logran replicar un modelo basado en el compromiso y confianza con los clientes, alcanzado por medio del diálogo permanente y el trabajo conjunto.

Entonces, una empresa debe desarrollar la capacidad de embeberse socialmente ante: 1) un sistema de mercado subdesarrollado (fallas y vacíos institucionales), para construir sus propios espacios de transacción y alcanzar socios responsables (Hart and London, 2004), 2) una distancia psíquica elevada (desconocimiento o inexperiencia en el mercado), o 3) un alto grado de co-creación personalizada de experiencias ofrecidas por la firma, al entregar un servicio integral.

Ricart, Sánchez y Rodríguez (2007), concluyen que las actividades de negocio en las cuales la integración es más relevante son la distribución y la comercialización. Por otra parte, observaron que la asociación con organizaciones locales para la contratación de recursos humanos puede ser especialmente útil cuando el modelo de negocios se basa en los empresarios locales, favoreciendo un proceso de desarrollo de abajo hacia arriba (Prahalad y Hart, 2002).

Para que la integración resulte exitosa se requiere materializar un cambio en los programas de marketing a implementar, especialmente en aquellas estrategias con mayor relevancia en estos mercados. La estrategia de **segmentación** contempla beneficios basados en grandes volúmenes con márgenes reducidos, segmentos amplios de difícil acceso, comunicación cara a cara, efectiva para explicar características de un nuevo producto a un usuario inexperto, y la variabilidad existente de ingresos y su flujo, transporte, telecomunicaciones, energía e infraestructura, frente a la cual las firmas deben disponer de una cartera de productos que satisfaga las necesidades de diferentes segmentos sin aumentar los costos. En cuanto a las consideraciones en la **distribución**,

resulta clave destacar la dificultad de llegar al mercado objetivo con los sistemas tradicionales, pues los individuos se encuentran dispersos en zonas poco accesibles, y compran diaria y localmente. El formato de venta minorista de los mercados desarrollados no resulta económicamente factible, dado que en los mercados de la BOP se presenta un comercio al por menor fragmentado, el cual requiere de una alta densidad de puntos de venta (D'Andrea et al. 2004). Los altos costos que enfrenta la firma al tener que desarrollar canales de distribución por sí misma, explica la importancia de desarrollar alianzas y vínculos en los procesos de distribución (Ricart et al. 2007), y el hecho de que las firmas se inclinen por sustituir capital por trabajo.

Actualmente, la variable de distribución cobra relevancia estratégica y da la opción de lograr una ventaja competitiva, ante la dificultad de obtenerla en las variables de precio y producto, que pierden importancia por el impacto de los avances tecnológicos y la consecuente imitación.

Específicamente, el sistema de **venta directa** es uno de los que mejor se adapta a las características de la BOP. Permite a la empresa seleccionar el mercado objetivo y acceder a aquellos sectores difíciles de alcanzar con un método de distribución tradicional, pudiendo así optimizar el uso de recursos. Dada su eficiencia, la penetración que permite en el mercado, el control que concede a la firma sobre la calidad del producto, la presentación de la marca y los precios, y los bajos costos que implica en este contexto, permite a la compañía ofrecer una relación calidad-precio acorde a la buscada por el mercado objetivo, si bien la empresa debe generar una fuerte imagen de marca como respaldo (Ongallo, 2007). Por otro lado, su estructura permite generar una red valorada por todos los miembros.

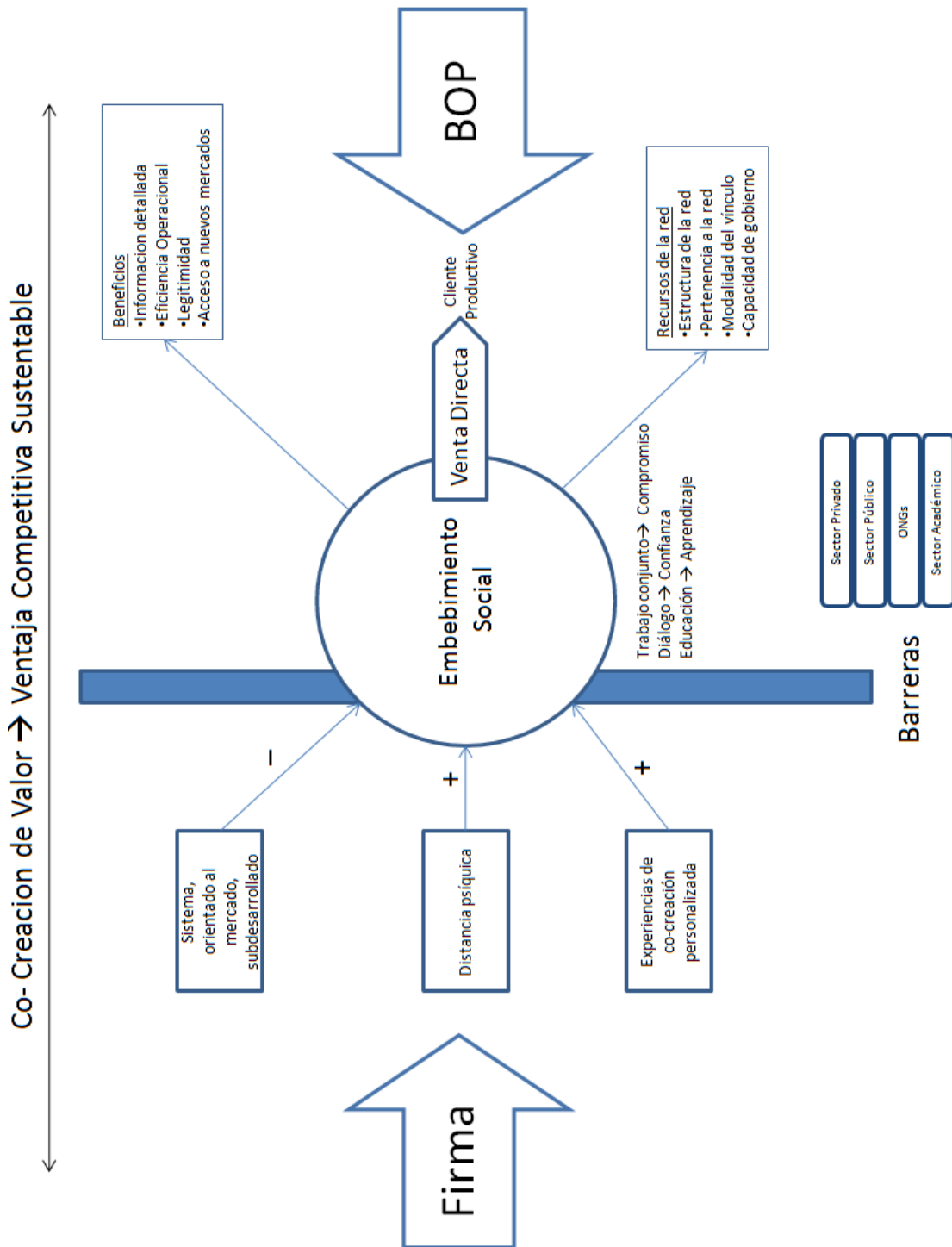
La base de la pirámide ofrece oportunidades para la creación de valor para todas los miembros intervinientes, para el desarrollo sustentable y para el desarrollo humano; además de constituir una fuente de innovación. A su vez, las estrategias empleadas se apoyan en soluciones “win-win”, que dan lugar a una potencial sinergia entre las partes. Para la **empresa**, se presenta una oportunidad de penetrar en los mercados de una manera rentable, ya que se trata de un segmento estable, identificable y accesible, si se utilizan las estrategias adecuadas, y de un tamaño considerable de aproximadamente 17

millones de individuos² que gastan casi la totalidad de su ingreso, y que poseen conciencia de valor y necesidades actualmente insatisfechas. Por otro lado, los **consumidores** obtienen el acceso a bienes diseñados para ellos mismos, con una relación precio, calidad y beneficio que se ajusta a sus deseos y necesidades. Desde la perspectiva del **cliente productor** el sistema le permite satisfacer no sólo necesidades económicas sino también de capacitación, satisfacción personal, reconocimiento e independencia.

En este contexto, la firma debe realizar **esfuerzos de localización**, en donde establecer un gran número de relaciones resulta imprescindible para la consecución de objetivos, pues cada vínculo brinda confianza, transferencia de información y eficiencia operativa a las actividades, y para el desarrollo de las capacidades más allá de los límites de la empresa.

² http://www.perfil.com/contenidos/2009/07/19/noticia_0021.html

Gráfico 1: Resumen Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto por los autores en el marco teórico.

Objetivos y Metodología

Los mercados de la BOP suelen ser desconocidos para algunas empresas, y no existen numerosas investigaciones de mercado relevantes sobre este sector. Además, la mayor parte se encuentra en el mercado de la economía informal, lo que lleva a la obtención de información sesgada e incompleta. Por este motivo, es necesario realizar investigaciones que permitan conocer el contexto competitivo y desarrollar soluciones creativas. En el trabajo de graduación anterior se analizaron determinadas estrategias de marketing, específicamente de segmentación y distribución, detectando las más adaptables en el marco de un nuevo modelo de negocios, en las temáticas del mercado de la base de la pirámide, que las empresas deberían incorporar y aplicar, según autores como Prahalad y Hart, a fin de comprender a aquella porción de población que la conforma.

El propósito del presente trabajo consiste en detectar un caso práctico de éxito en los mercados en la base de la pirámide, que se manifieste como vía para la erradicación de la pobreza y dónde las actividades empresariales sean rentables, en donde se detecten las formas y consecuencias del acercamiento en forma directa por parte de una empresa a la BOP, y que permita responder, desde otra perspectiva, algunas de las preguntas de investigación preliminares, tales como:

- ¿Cuáles son las bases y criterios de segmentación aplicables a la BOP? Su detección y aplicación, ¿permite a la firma situarse como precursora generando la posibilidad de establecerse como líder y profundizar sus lazos con los clientes?
- ¿Es posible que al estimular el comercio y el desarrollo en los segmentos de bajos ingresos, las firmas puedan mejorar la vida de miles de millones de personas, generando un ambiente más estable e incluyente? ¿Cómo?
- ¿Cómo se busca un contacto más directo con el consumidor, para centrarse en sus necesidades? ¿Cuál es la relación entre la BOP y la venta directa? ¿Cuáles son los efectos de la utilización de la venta directa y el marketing relacional en el posicionamiento y conciencia de marca en la BOP?
- ¿Cuál es la relación calidad- precio valorada? ¿El sistema de venta directa otorga los medio y la flexibilidad necesaria para hacerlo? ¿Permite un alto posicionamiento de marca, sin que ello repercuta de manera significativa en el precio?
- ¿Lo valorado por el segmento es el producto en sí mismo, o la experiencia de

adquirirlo? ¿Es el trato personal y la calidad de la interacción un factor indispensable para la compra?

- ¿Pueden los consumidores crear valor? ¿Es posible integrarlos en el proceso? ¿Cómo participan activamente en el proceso de co-creación de valor?
- ¿Qué rol juegan las redes de empresas, productos, servicios, organizaciones y vendedores relacionados en la creación de valor? ¿Cómo puede cualquiera de ellas crear un valor único para el consumidor? ¿Es posible que el consumidor valore la experiencia completa co-creada con la red y no simplemente con la empresa?

El caso de estudio seleccionado se trata de **Avon**, una firma global situada en nuestro país, que se desempeña en el rubro de Cosmética, y que no sólo vende productos a los integrantes de la BOP, sino que incluso los incorpora por medio del sistema de venta directa, considerado una de las formas de progreso e independencia económica, evolución empresarial y hasta del enriquecimiento de la autoestima

La empresa Avon ha sido escogida por ser un caso representativo del estudio teórico realizado con anterioridad en el primer trabajo de graduación, particularmente por la aplicación de marketing directo y relacional con la BOP por medio de mujeres entrepreneurs, permitiendo integrar los conceptos analizados, y por considerarse una firma nodal en la industria cosmética. Si bien existen otras empresas dentro de este ramo, con su llegada a nuestro país en los años setenta, la actividad de venta directa comienza a desarrollarse en forma organizada y estructurada. Además, al constituirse como una de las empresas de vanguardia del sector y de la cultura puerta a puerta, brinda diversidad y riqueza de aprendizaje en base a los atributos esenciales investigados, y presenta ejemplos de aplicaciones prácticas de responsabilidad social empresaria (RSE) en el entorno argentino y mundial, destacándose la innovación y creatividad como oportunidades de acción. Incluso, el interés del caso consiste en detectar una forma de relación de mutuo beneficio entre la empresa, ONGs y la comunidad.

Este trabajo busca realizar una revisión de la bibliografía de Avon existente tanto a nivel internacional como local, integrándola y relacionándola desde un enfoque diferente y analizando interrelaciones específicas, realizando de este modo una investigación del tipo descriptivo y estructurada desde una perspectiva generalista. La metodología es de

carácter esencialmente cualitativo, pues se analiza el modelo de negocios de Avon a la hora de focalizarse en el mercado de bajos ingresos, en general, y las estrategias que le permiten entablar una relación más directa con el mismo a fin de conocer y establecer las pautas culturales, patrones de consumo y comportamientos para satisfacer sus necesidades.

Con respecto a las fuentes secundarias de información, se utilizaron libros e investigaciones publicadas centrales en la materia, textos de Marketing y Management; documentos de revistas especializadas; artículos periodísticos; documentos presentados en seminarios o conferencias; y páginas web de actualidad (validadas al 5/2011). En calidad de fuentes primarias se emplearon datos estadísticos y relevamiento de información, como los obtenidos del Centro de Estudios para la Producción y la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería, y documentos internos, básicamente de la estructuración de la empresa, provistos por Florencia Neto, del área de Controles Internos y Procesos de Avon Argentina.

Con el fin de obtener una visión general de sus negocios en los mercados de bajos ingresos se ha diseñado un modelo de estudio que abarca numerosas cuestiones relacionadas con la empresa. En el primer capítulo, se introduce al lector en el marco teórico del primer trabajo de graduación, basado en el enfoque que las firmas deberían adoptar para incursionar en los mercados de bajos recursos, y se presentan los objetivos y metodología del actual estudio. En el segundo capítulo, se introducen las características generales del Sector de Cosmética argentino. Los capítulos tres y cuatro pretenden exponer el modelo de negocios de Avon, profundizando en el canal de distribución de venta directa. Luego, en el capítulo cinco, se analizan las actividades de RSE llevadas a cabo por la Fundación Avon para la Mujer, comprendiendo el desarrollo de relaciones y asociaciones integradas, y el impacto del embebimiento social por parte de la compañía. Por último, se arriba a las conclusiones finales por medio del análisis de las secciones anteriores.

CAPÍTULO 2

Análisis del sector

Para realizar la evaluación correspondiente al sector, es necesario definir en primer lugar aquel en el que Avon desarrolla sus actividades. Para ello, es menester destacar que la mezcla de productos de la firma se conforma por cuatro unidades de negocio principales: cosméticos, joyería, ropa, y artículos para el hogar. Sin embargo, el estudio se focaliza en el análisis de la industria de la cosmética, ya que es en este sector donde Avon concentra sus recursos, ya que representa la mayor porción de sus ingresos.

El sector en estudio se denomina “Cosméticos, Artículos de Tocador y Perfumería”³ y se caracteriza por producir y comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana⁴. La Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA) sostiene que el sector atraviesa un período sostenido de crecimiento en la economía local, habiéndose facturado, en 2009, \$7.901 millones de pesos, implicando un aumento del 20.2% respecto del año 2008⁵, lo cual demuestra la potencialidad del mismo.

Según un informe sobre la industria de cosmética y perfumería realizado por el Centro de Estudios para la Producción (CEP), “el desarrollo de marcas y la diversificación y diferenciación de los canales de distribución constituyen importantes armas a la hora de competir. Para lograr un mejor posicionamiento [...] prima la externalización de la producción, no así de las actividades de comercialización, marketing, desarrollo de productos, que constituyen el core del negocio, por lo que es realizado por las propias firmas”⁶.

En esta industria, la elección del canal de distribución es parte esencial de la definición del modelo de negocios y constituye una barrera de entrada sustancial al mercado. Los

3 Integrado por: productos capilares, artículos de tocador, artículos de higiene, cremas, fragancias, artículos de higiene oral, maquillajes, productos para niños y bebés y hojas y sistemas de afeitarse.

⁴ Centro de Estudios para la Producción <http://www.capa.org.ar/docs/cep.doc>

⁵ http://www.capa.org.ar/docs/estadistica_anual_2009_presentacion_web_3.ppt#285,2,Diapositiva2

⁶ Centro de Estudios para la Producción <http://www.capa.org.ar/docs/cep.doc>

canales más importantes son los supermercados, farmacias, perfumerías, mayoristas, locales propios y venta directa. El CEP menciona que, luego del auge del supermercadismo en los '90, una de las formas de comercialización que más creció, especialmente a partir de la crisis económica de 1998, ha sido la venta directa, siendo el sector de cosméticos el que encabeza este canal de ventas, con un 62% de la actividad en 2009⁷.

De acuerdo al CEP, en líneas generales, este canal está dirigido a satisfacer las necesidades de segmentos de ingresos medio-bajos (consumidores de nivel C2, C3, D1, D2) e identifica que cuando se deteriora el poder adquisitivo de los consumidores, el sector cosmético se ve repercutido. Sin embargo, ante una eventual crisis, las empresas que emplean el canal directo pueden continuar su operatoria con una mayor posibilidad de enfrentar la situación. Ello se debe a que mediante la utilización de este canal se logra tener mayor contacto y presencia con los clientes a la hora de la venta, desarrollando un mayor grado de fidelización por medio de un vínculo directo, incluso con la posibilidad de que algunos se incorporen a la firma como revendedores.

Entonces, desde el punto de vista de la **demanda**, entre los años 1995 y 2000, el consumo del sector se reveló poco elástico al ingreso. Luego, con la devaluación de 2002 y pérdida del poder de compra de los salarios, las ventas mostraron una alta sensibilidad al ingreso, imposibilitando una rápida recuperación de la industria. También se observó el encarecimiento relativo de los precios de los artículos de tocador, cosmética y perfumería, los cuales se incrementaron fuertemente no sólo en términos nominales (casi 70%) y respecto del salario (65%), sino también frente al nivel general de los precios al consumidor (en un 32%)⁸. Además, las multinacionales se encontraron determinadas por los lineamientos estratégicos impuestos por la casa matriz, lo cual dificultó la reasignación de recursos para que algunos productos fueran fabricados localmente, en un contexto en el que se redujeron notablemente las importaciones de insumos. Posteriormente, en 2003, el mercado comenzó a recuperarse paulatinamente, reactivándose las importaciones y exportaciones, y a partir de 2004 se evidencia un impulso sostenido en el consumo, por ejemplo, de acuerdo al CEP, entre 2003 y 2007 la

⁷ Una Balanza Positiva, <http://www.lanacion.com.ar> (08-11-2009)

⁸ <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2004/perfumer%EDa.pdf>

facturación de productos cosméticos se duplicó, pasando de 2.152 a 4.647 millones de pesos⁹. Ello se expone en la mejora del nivel salarial y la disminución del desempleo, pues, a excepción del año 2006, el Índice de Obreros Ocupados de la Industria en cuestión se incrementó a lo largo de todo el período 2003-2007. En esos cinco años, la tasa de crecimiento promedio anual fue del 5,3%¹⁰.

En relación a la **oferta**, y con respecto al ambiente competitivo, el sector de cosméticos muestra una estructura empresarial heterogénea determinada por la multiplicidad de productos que lo integran. Se compone por empresas PyMEs de capitales nacionales y extranjeros, y grandes empresas multinacionales.

Según CAPA, se trata de un mercado de moderada concentración, donde siete u ocho multinacionales poseen casi el 70% del mercado¹¹. Estas poseen mayor preeminencia en los bienes de consumo masivo y en la línea de productos más sofisticados, y es en ramas como las de artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral, en donde pueden hacer uso de ventajas competitivas. Ejemplo de estas últimas son el desarrollo de nuevos productos, las fuertes inversiones en publicidad y la capacidad de negociación con diversos actores, que a su vez implican el incremento de gastos en diseño, publicidad, marketing, administración y comercialización, aumentando de manera considerable los costos fijos.

Dentro de la venta directa, compitiendo en la rama de la cosmética, el mercado está conformado por: Avon, Fuller Cosméticos, Natura, Mary Kay, Amodil, Via Valrossa, Tsu y Amway. En cuanto al retail encontramos firmas como L’Oreal (Miss YLang, L’Oreal Paris, Garnier), Nivea, Neutrogena, Revlon, P&G, Lever, J&J, que apuntan a un mercado masivo utilizando como canal principal de distribución el supermercado, o bien aquellas que se enfocan a un mercado de lujo y que se comercializan principalmente en perfumerías, tales como New Revlon, Clinique, Lancome, Clarins, YSL, Biotherm y HR. La existencia de competidores potenciales se ve limitada por barreras de entrada, tales como la elevada inversión en el lanzamiento de un nuevo producto, publicidad e imagen de marca.

⁹http://www.funcex.com.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/estudios_argentina/arg_129.pdf

¹⁰http://www.funcex.com.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/estudios_argentina/arg_129.pdf

¹¹ <http://www.capa.org.ar/docs/cep.doc>

CAPÍTULO 3

Avon: “La compañía para las mujeres”

Este lema sintetiza la identidad corporativa de Avon. La *visión* de la firma es la de “ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer; enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global”¹². Por otro lado, su *misión* es la de ser la compañía líder en belleza, la elección de Compra de la Mujer, la principal compañía de Venta Directa, la Mejor Compañía donde trabajar y la más importante Fundación para la Mujer.

Aludiendo a la **cultura** de la organización, se identifica que la misma se encuentra plasmada en *valores* de confianza, respeto, credibilidad, humildad e integridad, que por lo general se observan en cada revendedora. Por otro lado sus *principios* se basan en ofrecer a las personas oportunidades de ganancias, bienestar y progreso; proporcionar a las familias de todo el mundo, productos de alta calidad respaldados por una garantía de satisfacción; brindar a los clientes un servicio sobresaliente que se destaque por su utilidad y cortesía; otorgar pleno reconocimiento a empleados y revendedoras, de cuya contribución Avon depende; cumplir plenamente con las obligaciones de una empresa, contribuyendo al bienestar de una sociedad y del entorno en el cual funciona; y mantener y fomentar el espíritu amigable de Avon¹³.

El papel de la mujer es la base principal de la cultura de esta compañía, que busca ir más allá de la satisfacción de las necesidades de producto, para comprometerse con la sociedad en la búsqueda del crecimiento individual, y del cuidado y la defensa de la mujer.

¹² <http://www.ar.avon.com/>

¹³ <http://www.ar.avon.com/>

Cuadro 1: Análisis FODA

<i>Fortalezas</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Valor de la marca▪ Venta Directa: llegada a todo el país▪ Compromiso de la fuerza de ventas▪ Cobertura y marca global▪ Marketing one to one: representantes capacitadas	<i>Oportunidades</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Mercado interno en crecimiento▪ Nuevos mercados emergentes▪ Ventas por Internet
<i>Debilidades</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Alta tasa de rotación de revendedoras▪ Proceso de selección poco eficiente▪ Necesidad de modernizar la venta directa▪ Bajo uso de Internet como apoyo a actividades de ventas y operación	<i>Amenazas</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Fuerte competencia a nivel de líneas y categorías de productos, marcas, precios y canales de distribución▪ Aumento de costos de materias primas importadas▪ Cambios en las tendencias del mercado

Fuente: Elaboración propia en base a la información examinada.

Análisis del Perfil de Negocios

La estrategia corporativa consiste principalmente en el desarrollo de un crecimiento sustentable del negocio, por medio de un proceso de **expansión e internacionalización**, teniendo presencia en más de 145 países, adaptando la oferta a las condiciones que impone la demanda de cada país, si bien existe cierta homogeneidad en determinados procesos comunes, como publicidades y desarrollo de productos estándares, en la búsqueda de reforzar su carácter global. El *crecimiento* de Avon es principalmente orgánico a través del fortalecimiento de su posición para ganar mercado frente a sus competidores. Sin embargo, ha incursionado en el crecimiento por medio de adquisiciones, comenzando una estrategia de diversificación de la gama de productos que ofrece a sus clientes (López García, 2004). Por ejemplo, en 1979 adquirió la empresa Tiffany & co, su principal proveedor de joyas, y en 1987 a las detallistas de perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns.

Avon Argentina se encuentra dividida en cuatro **unidades de negocio**: *Cosmética*; *Home & Fashion*, donde se comercializan vajilla y artículos para el hogar e indumentaria; *Bestline*, para la venta de productos de limpieza; y *Home & Fashion*

Kids, que comprende productos de la marca Disney y otros productos para niños. A su vez, estas unidades se dividen en subunidades de productos alineadas a la estrategia general, respondiendo a su estrategia de diversificación.

La penetración de Avon de uso más fuerte entre todas las mujeres de Argentina es Maquillaje (59%) y Fragancias (58%)¹⁴, seguido de Cuidados Faciales de la Piel (53%). En una base competitiva la empresa continúa siendo la marca más usada en las categorías principales de belleza. Sus principales competidores agrupados por categoría son:

- Maquillaje: Tsu y Miss Ylang Maybelline
- Fragancias: Tsu y Violeta Fabiani
- Cuidados Faciales de la Piel: Pond's, Amodil, Nivea y Tsu
- Cuidado del Cabello: Sedal, Plusbelle, Pantene y Suave

En cuanto al **posicionamiento**, la firma busca situarse en el mercado creando valor por medio del desarrollo de productos en función de las necesidades y deseos del cliente, intentando alcanzar un nivel de *intimidad* con el mismo. Así, se muestra y busca ser reconocida como una empresa *confiable* que trabaja continuamente en crear un vínculo, por medio del contacto permanente, y apuesta al servicio a través de la calidez personal y el compromiso sincero con la mujer.

Aspira a desarrollar una fuerte *imagen de marca*, unos de sus principales activos, para superar a sus competidores, al posicionarse como la compañía de belleza que la mayoría de las mujeres reconoce a nivel mundial, por ser la que mejor entiende y satisface las necesidades de producto, servicio y autoestima de la mujer. Busca ganar la confianza de esta última, para necesidades que exceden aquellas relacionadas únicamente con la belleza, brindando un modelo de soluciones totales para el cliente. En tal sentido, la marca posee un valor importante para la BOP siempre y cuando sea capaz de crear valor, al ofrecer la posibilidad de elección y una mejor calidad de vida, y no implique un aumento injustificado del precio.

¹⁴ Porcentajes estimados en 2007 según Avon Argentina.

Su **estrategia competitiva** se basa en diferenciación y costo, operando simultáneamente sobre calidad e innovación. Avon logra diferenciarse por ofrecer una relación costo-beneficio valorada por su segmento objetivo, que no sólo busca productos de una buena calidad a un precio accesible, sino también una marca en la que pueda confiar y le permita acceder al desarrollo de un vínculo directo y fuerte con la empresa. Además de desarrollar productos para mercados específicos, ofrece productos estandarizados utilizando marcas globales, como por ejemplo la línea de productos para la piel Anew, lo que le permite crear una imagen de calidad global uniforme, bajo la cual la operación en cada país determina precios acordes a las condiciones de mercado y los objetivos estratégicos locales (Daniels et al, 2004).

Avon busca recrear y expandir continuamente su demanda mediante el uso de estrategias tales como el lanzamiento de nuevos productos para nuevas aplicaciones, cambio de imagen de los artículos, importantes gastos en campañas publicitarias y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, por medio de la introducción de cambios frecuentes en los mismos, tanto en su presentación como en su fórmula, impulsando actividades de innovación en áreas como tecnología, desarrollo de producto y diseño de packaging.

La diversificación y ampliación de la oferta productiva permite que muchos productos adquirieran un uso generalizado. Estos, al ser baratos, mantienen la presencia de la marca y proporcionan un punto de nivel de entrada para la venta de productos que atienden demandas más puntuales, y que generalmente comprenden productos de alta y mediana gama a precios mayores, sobre los cuales la empresa brindan constantes promociones y descuentos. Andrea Jung, actual CEO de la compañía dice: “La Argentina es un gran mercado para nosotros. Y allí la compañía tiene uno de los índices de imagen de belleza mejor posicionados del mundo. Ofrecemos buena tecnología a precio accesible. No estamos en el negocio de las líneas de prestigio...Ese es un negocio maravilloso, pero muy pequeño. Avon es para todo el mundo”¹⁵. Avon, ha identificado a América Latina como un mercado clave para expandir sus ventas, en parte porque los

¹⁵ Número Uno <http://www.lanacion.com.ar> (22-03-07)

consumidores de la región gastan una proporción relativamente alta de su ingreso disponible en cosméticos¹⁶.

Segmento Objetivo: Clientas de Avon

Alrededor de un 84% de las mujeres en Argentina son clientes o al menos han comprado algún producto Avon en el último año. El segmento objetivo se compone de mujeres de entre 18 y 44 años de edad (61%), casadas (58%), con baja educación (73% terminaron el secundario o lo tienen incompleto), desempleadas (58%), de bajo nivel socio-económico (65% en clases sociales D1 & D2) y residentes en grandes ciudades (66%). Actualmente, la gran mayoría (91%) tiene una representante Avon que les ofrece sus servicios o conocen a alguien que pudieran contactar si lo desearan¹⁷.

“Las clientas suelen ser mujeres de los sectores medios que les compran –a veces para hacer un favor, otras por gusto – a las trabajadoras domésticas, porteras del colegio o vecina del barrio. Pero también están las mujeres de los sectores populares que no se acercan a las farmacias o perfumerías a comprar estos productos pero sí se los compran a sus vecinas, amigas o familiares. También están las que venden para financiarse sus propios cosméticos, las denominadas vendedoras encubiertas¹⁸”. Para muchas el contacto con una revendedora es su primer acceso a la belleza estandarizada.

Un 93 % de los clientes han expresado interés en comprar Avon otra vez en el futuro, y continúan colocando a Avon como la mejor marca de belleza con una fuerte afinidad del 72%. Por otro lado, el 100% de los no clientes de Avon son concientes de la existencia de la marca, y un 55% ha adquirido algún producto Avon uno o dos años atrás, y en términos de afinidad de marca de belleza seleccionan Revlon (50%), Lancome (45%), L’Oreal (40%) y Maybelline (38%), que no comercializan a través de la venta directa¹⁹.

¹⁶ <http://www.lanacion.com.ar/1220921-la-devaluacion-del-bolivar-golpea-a-las-multinacionales>

¹⁷ Avon Argentina- 2007 Global Consumer Tracking Study, realizado por IMI Argentina

¹⁸ <http://ventadirecta.wordpress.com/2010/05/10/la-venta-directa-la-rueda-de-la-fortuna/>

¹⁹ Porcentajes estimados en 2007 según fuentes internas.

CAPÍTULO 4

La Venta Directa como Canal de Distribución

Avon, fundada en 1886, es la empresa de cosmética por venta directa más grande del mundo, y está enfocada en el sistema puerta a puerta²⁰. En Argentina, es la N°1 de venta directa y líder absoluta en venta de fragancias²¹, y brinda la oportunidad de un negocio independiente y rentable a más de 300.000 revendedoras, llegando a 4 millones de clientes²². "El secreto es la afinidad que existe entre la venta directa y la venta de productos cosméticos. Si alguien no puede oler una fragancia, no la compra²³". Esta sinergia permite el fortalecimiento de vínculos de intimidad con los consumidores y la obtención de un feedback directo de las reacciones de mercado, otorgándole a esta forma de comercialización carácter de ventaja competitiva.

El pivote del sistema de distribución es la revendedora, que maneja un mercado geográfico particular. De este modo, el binomio empresa-vendedor, basado en la confianza, aporta al cliente la seguridad y credibilidad de una gran corporación y el contacto con un profesional independiente que contribuye, con su estilo personal y su conocimiento del producto, a satisfacer sus necesidades, centrándose en las características a las que les concede valor, y brindando familiaridad y simplicidad.

Avon busca incrementar la participación por cliente, asegurando que cada uno de ellos compre un mayor número de productos de la empresa, además de la participación en el mercado; y es el sistema de venta directa el que le permite conocer a cada cliente de manera individualizada, para detectar y adoptar aquellas estrategias que aseguren la elección de la marca con mayor frecuencia, focalizándose en los clientes actuales.

Gracias a este modelo, que le otorga a la empresa un alto control sobre el canal, una vez detectado un nuevo mercado, Avon puede establecerse de manera rentable y en períodos relativamente cortos en aquellos sectores del mercado difíciles de alcanzar con un

²⁰ Modalidad que acaparó el 86% de las ventas directas en el año 2007 según la Cámara Argentina de Venta Directa.

²¹ <http://www.ar.avon.com/>

²² <http://ventadirecta.wordpress.com/2007/09/17/crece-el-negocio-de-la-venta-directa-en-la-argentina/>

²³ Número Uno <http://www.lanacion.com.ar> (22-03-07)

método de distribución tradicional, enfocando sus esfuerzos de marketing no específicamente en publicidad, sino en la creación de una red de representantes. Cabe destacar, que es la cultura oral y de recomendaciones la base del canal de ventas.

No obstante, este sistema implica mayores costos de inversión, administración y financiación, además de grandes inversiones en reclutamiento, capacitación y motivación²⁴.

Modernización y cambios en el modelo

A pesar del éxito que otorga el canal, existe una tendencia de actualización del modelo de ventas directa para adecuarlo a la realidad, por medio de un plan estratégico que implica un aumento significativo en investigación y desarrollo, que comprende innovación de productos y empaques, la creación de nuevas líneas de negocio, cambios en la cadena de valor, el refuerzo de la imagen de la firma por medio de celebridades internacionales (*Avon Spokeperson*)²⁵, catálogos elegantes, la comercialización de productos en tiendas, e **Internet** como eslabón crucial del canal de distribución.

Esta última herramienta impulsa la transformación en las relaciones entre representantes, clientas, operaciones de marketing y cadena de suministro. De esta forma, admite la concreción de ventas electrónicas a través del portal, ofreciendo asimismo la oportunidad de ver el folleto de manera on-line y la colocación de pedidos por medio del envío de órdenes de compra por parte de las Gerentes Zonales. A su vez, es posible solicitar una revendedora completando un formulario. La página web también permite el acceso a información relacionada a productos, tendencias y moda, y a la posibilidad de realizar consultas a un consejero on-line. Finalmente, constituye un instrumento clave de e-Recruitment e inicia el concepto de ventas e-Representative (representante electrónico), dando lugar a las representantes a dirigir a sus clientas a la página para realizar sus compras en cualquier momento del día, acelerando el procesamiento de pedidos y reduciendo sus costos y el manejo de formularios.

²⁴<http://www.tudecides.com.mx/noticias/management/andrea-jung-ceo-de-avon-una-de-las-mujeres-mas-poderosas-de-e.html>

²⁵ <http://www.tudecides.com.mx/noticias/management/andrea-jung-ceo-de-avon-una-de-las-mujeres-mas-poderosas-de-e.html>

Andrea Jung asegura que Internet puede resultar una gran oportunidad para la venta directa y que sirve como herramienta que facilita a las representantes el contacto con el comprador y con la compañía, pero que no sustituye al contacto directo de las relaciones humanas. Esta combinación, que busca digitalizar el mercado sin perder el factor humano, es llamada globalmente por la firma *high touch + high tech*. La empresa es conciente de que los resultados se verán en el largo plazo, ya que el segmento al que apunta y las revendedoras, generalmente poseen un acceso limitado a Internet, si bien las mismas buscan conectarse en espacios públicos, como bibliotecas o a través de telefonía móvil. Para superar este obstáculo, Avon brinda como incentivo, una vez alcanzado cierto nivel de ventas, teléfonos o computadoras²⁶.

En la búsqueda de un crecimiento sustancial, y dado que Avon es una marca reconocida por su prestigio y calidad, se han creado puntos estratégicos de venta en el mercado del retail, con el formato de franquicias, llamadas **Beauty Centers**²⁷, que apuntan a un segmento de mercado diferente, conformado por mujeres que disponen de menos tiempo libre, que se resisten a la compra vía venta directa y que buscan recibir sus compras inmediatamente, pero que desean comprar la experiencia Avon (Daniels et al, 2004: 472). Actualmente, existen 17 franquicias ubicadas en partes claves del país, como Palermo, Mar del Plata o Rosario, que venden productos exclusivos, distintos a los que venden las representantes independientes, de mayor calidad y a mayor precio (Torres García, 2006:10).

Uno de los ejes que impulsa la renovación constante de la firma, y que forma la base del constante crecimiento de las ventas, es aquel derivado de la inversión en **Investigación y Desarrollo** de nuevos productos. Avon crea alrededor de mil nuevos productos de belleza por año usando sus propios laboratorios e introduce aproximadamente ochocientos artículos en otras áreas, como juguetes, ropa y joyas, que se distribuyen por medio de proveedores externos y acuerdos de licencia. Avon posee productos de vida regular, que se encuentran disponibles por seis meses, y productos de vida limitada, que

²⁶ <http://www.tudecides.com.mx/noticias/management/andrea-jung-ceo-de-avon-una-de-las-mujeres-mas-poderosas-de-e.html>

²⁷ <http://www.ar.avon.com/PRSuite/beautycenters.page>

se presentan en dos o tres campañas y cuya función radica en el cambio constante para evitar que el cliente deje de comprar (Torres García, 2006:19).

La creación del Centro de Desarrollo Global en Nueva York, sustituyó la multiplicación de esfuerzos de desarrollo local de producto por un sistema globalmente coordinado, para desarrollar marcas de atractivo mundial (Torres García, 2006:8). Existe lo que se llama garantía de calidad Avon, que implica que si el cliente no se encuentra plenamente satisfecho con la calidad de un producto Avon, la empresa lo reemplazará o bien le reembolsará su importe²⁸.

Estructura del sistema en Argentina

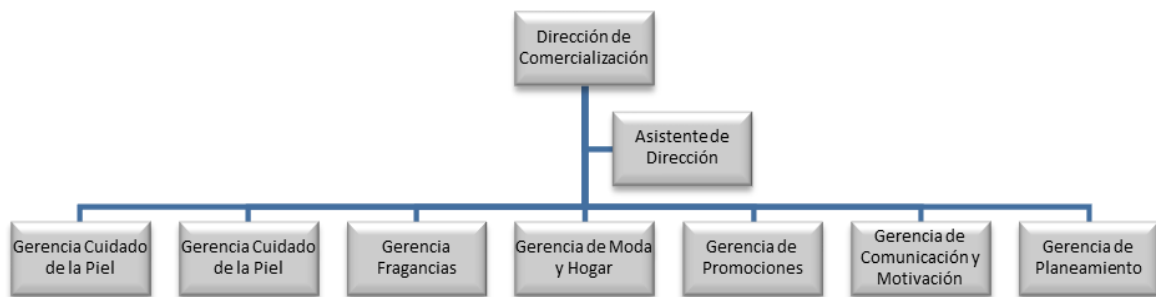
Para la compañía el país se divide en 8 regiones, cada una con aproximadamente la misma cantidad de población. En cuanto a la estructura de venta, las 300.000 *revendedoras* están a cargo de 3.000 *Líderes*, que tienen el rol de motivar a aquellas a su cargo y constituyen el nexo entre la empresa y las representantes. A su vez las Líderes responden a sus correspondientes *Gerentes Zonales* (considerando alrededor de 150 zonas en base a la proporción poblacional), quienes informan, diseñan y controlan el plan de acción para que se cumplan los objetivos de venta y facturación de cada líder, y poder así asegurar el cumplimiento de sus objetivos zonales. Luego, existen 8 *Gerentes Divisionales*, que manejan alrededor de 18 Gerentes Zonales cada uno y se encargan de comunicar, establecer y controlar sus respectivos objetivos. Por último, se encuentra la figura del *Director de Ventas* que dirige las 8 regiones y es responsable de informar, concientizar y promover la sinergia de los objetivos de ventas de cada división en línea con las estrategias de ventas de la compañía.

Proceso de Comercialización

Este sector de Comercialización se organiza de la siguiente manera:

²⁸ <http://www.ar.avon.com/>

Gráfico 2: Organigrama de Comercialización



Fuente: Avon Argentina

El proceso se inicia con la presentación del cuatrimestre a las Gerentes zonales, con los lanzamientos de productos proyectados. La alta rotación de productos se da gracias al formato de las **campañas** comerciales que suelen durar alrededor de 20 días. Los objetivos de las mismas consisten en promover los productos e incrementar el conocimiento de la marca por parte de los consumidores, aumentar el número de clientes, reclutar nuevas representantes, y ayudar a la revendedora a tener siempre algo nuevo que ofrecer para captar la atención del cliente. Por otro lado, resulta útil porque permite ajustar los precios en economías con altos niveles de inflación.

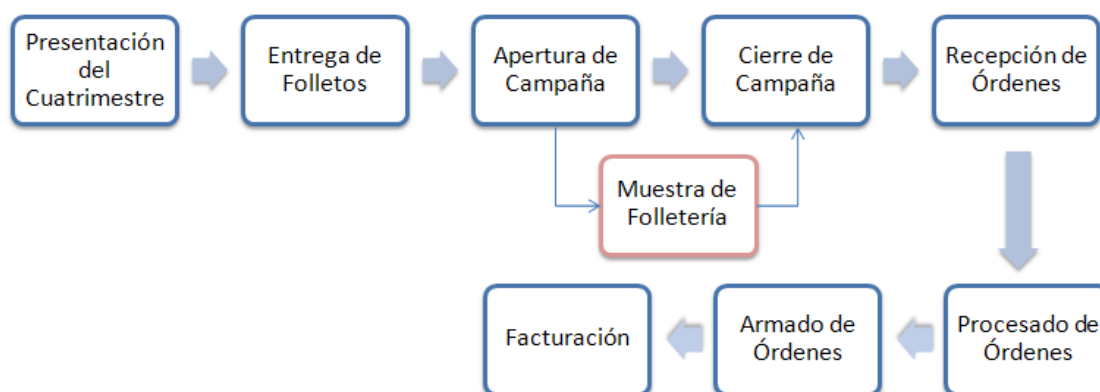
En el período de campaña se reparten los **catálogos** a las revendedoras, quienes los redistribuyen entre sus clientes. De este modo, la firma encuentra la posibilidad de obtener un mayor alcance promocional a través del folleto de ventas, si bien depende además de la publicidad impresa y por televisión. Los precios de los productos incluidos dentro del catálogo de ventas son precios finales para el consumidor y son homogéneos en todo el país. Un 60% de los mismos es recibido por la firma mientras que el 40% restante incluye la comisión de la revendedora (25% en cosmética y 20% en Home and Fashion) e impuestos²⁹.

Al finalizar la campaña se procede a la recepción de las órdenes de pedido, las cuales son enviadas a crédito y remitidas al sector de Expedición para su armado. Por último,

²⁹ Fuentes internas Avon Argentina

se procede a la facturación, la cual es enviada conjuntamente con el pedido a cada Gerente Zonal para que ellas procedan a la posterior distribución entre sus representantes.

Gráfico 3: Flujograma de Comercialización



Fuente: Avon Argentina

En el presente sistema existen dos partes: individuos que sólo tienen para ofrecer su fuerza de trabajo y una empresa productora que para comercializar bienes y servicios necesita de las redes sociales y personales que estos construyen a diario sea en el barrio, en la puerta de la escuela de sus hijos, paseando por oficinas, en el almacén del barrio, o en una reunión familiar. La compra es decidida por mujeres, lo que explica que la fuerza de ventas sea principalmente femenina³⁰.

Avon entiende a la comunicación bidireccional como aspecto fundamental para asegurar que las relaciones creadas contribuyan a sostener la cultura y el clima empresarial que la caracterizan³¹. Esto le permite generar una ventaja competitiva, utilizando la información de su fuerza de ventas para adaptarse a las necesidades de sus clientas rápidamente³².

³⁰ <http://ventadirecta.wordpress.com/2010/05/10/la-venta-directa-la-rueda-de-la-fortuna/>

³¹ <http://www.toptencoms.com/Archivos/Descargas/AVON%20GLOBAL.pdf>

³² <http://ventadirecta.wordpress.com/2007/09/17/crece-el-negocio-de-la-venta-directa-en-la-argentina/>

Revendedoras: eje primordial de la venta directa

Las características propias del canal directo implican que las revendedoras, que conforman la fuerza de ventas, constituyan la base del negocio, ya que son quienes mejor cubren las necesidades del mercado objetivo. Por ello, la firma trabaja constantemente en un programa de reclutamiento, retención y formación de líderes locales, evitando la rotación por medio de la alineación y congruencia de objetivos.

El área de ventas se configura en base a la siguiente estructura:

Gráfico 4: Organigrama de Ventas



Fuente: Avon Argentina

En términos generales, la fuerza de ventas se compone por representantes independientes, comprendida por mujeres de entre 30 y 60 años, desocupadas, con trabajos inestables, o amas de casas, con escasas alternativas de inserción laboral. Cabe aclarar que para entrar a la venta directa no se requiere de experiencia previa, y no se limita por sexo, edad o educación. En Argentina, dado el alto nivel de desempleo, hay muchas mujeres en busca de una oportunidad en Avon, que ofrece un trabajo más digno en relación al que se les asigna a las mujeres en otros espacios del mercado laboral a su alcance, dando lugar a la autosuperación profesional. Según la consultora Key Market, el incentivo principal es económico, pues en general, se trata de mujeres que adoptan la actividad para enriquecer o complementar sus salarios, aunque existen importantes elementos emocionales, como los programas de motivación y reconocimiento, el formar

parte de un equipo, el acceso a eventos especiales, y a un marco de contención y valoración³³.

Mary Arguello, revendedora de Avon desde hace más de 20 años, dice “Avon te trata como una dama...Después volvés a la realidad, a la bicicleta, el pedaleo, a meterte en el barro, pero esos días son maravillosos”. Mary Favole vende Avon desde 1991, cuando vivía en una isla pobre del Delta, y cuenta “Vienen las cuentas y yo jamás le pido a mi marido...Podemos comprar mercadería con descuento, te ganás cosas, como ese televisor, la juguera, la cafetera eléctrica. Y lo que más te impacta son esas cosas. Los regalos y los viajes. Cuando me dijeron que entraba en el Círculo y que iba a Punta del Este, no lo podía creer”³⁴.

Una de las formas de motivar y dar reconocimiento es a través de la **promoción** de tipo jerárquica, es decir, el ascenso por mérito. Ésta se basa en una herramienta de reclutamiento y retención llamada Programa de Oportunidades de Liderazgo en Ventas, y con éste el plan de marketing de red, que permite a las representantes recibir comisiones por sus ventas y por las ventas de sus reclutas y aprendices (Torres García, 2006). La estructura de red, implica que algunas revendedoras pueden elegir ser "revendedoras empresarias", reclutando y capacitando a otras representantes y obteniendo comisiones de quienes están a su cargo. Para este tipo de revendedoras es tan importante vender como establecer y gestionar una red de representantes³⁵. Este programa permite a Avon reclutar representantes más jóvenes, lo cual es primordial ya que las clientas jóvenes pueden ser menos leales a la marca y más susceptibles a nuevos productos³⁶.

Los planes de incentivos son presentados periódicamente, acompañando los planes comerciales, es decir, que en cada campaña hay distintos programa de incentivos con

³³ http://www.keymarket.com.ar/julio_07.htm

³⁴ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=212712

³⁵ Debe diferenciarse del concepto de **venta Piramidal**, que es considerado ilegal por numerosas legislaciones. En este esquema un recluta paga una tarifa de entrada por la oportunidad de recibir beneficios futuros que se derivan principalmente de la adición de nuevos participantes y sus inversiones, y no de la venta y distribución de verdaderos productos a consumidores finales. (http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=sp_ppaper1)

³⁶ http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014897/014897_04.pdf

distintos premios. Dentro del programa se establece que si una actual revendedora recomienda a alguien para ingresar a la fuerza de ventas, cuando esta última hace su primera orden de compra se le hace un regalo a quien la recomendó³⁷. Es así, que el sistema de **premios** se determina en base a resultados, por ejemplo, por cantidad de unidades vendidas, por cantidad de órdenes colocadas, por cantidad de órdenes colocadas por Internet, o número de agentes reclutadas.

Por otro lado, se organizan **reuniones** cada 21 días, período que representa la duración de una campaña. Estas incentivan y generan la idea de pertenencia. Se establecen para presentar las futuras campañas y delineamientos de ventas, para fomentar a los vendedores a cumplir sus objetivos y constituyen espacios de reclutamiento. En las mismas se exponen los nombres de las representantes que más vendieron, y se abre lugar para la interacción donde todas hablan y se saludan. Antes de comenzar la charla, cada “líder” recibe de sus revendedoras las órdenes de pedido, se cambian los productos fallados, se entrega el dinero por los pedidos tomados, y les otorga los nuevos catálogos, que constituyen la herramienta de venta y comunicación de cada revendedora y que suelen dejarse a las clientas para que lo vean en la tranquilidad de su hogar³⁸. Al margen de las reuniones mensuales, se realizan grandes **eventos**. Por ejemplo, Avon contrató a Sandro para un recital exclusivo en el Luna Park para 7200 señoras, que llegaron desde todo el país con viaje, estada y recital pagos³⁹.

Aquellas revendedoras que se dedican a tiempo completo a la actividad tienen la esperanza de entrar en el Círculo de Distinción, conformado por las mejores 42 vendedoras de cada zona. Todas ellas participan en una fiesta anual en salones de fiestas o en hoteles de lujo, en donde se entrega el trofeo de Mrs. Albee, la primera revendedora Avon.

La firma busca definir un idioma claro y diferenciado, para generar un sentido de pertenencia. Por ejemplo, las reuniones en Avon se denominan conferencias de venta y las mujeres que integran la fuerza de ventas son llamadas revendedoras. Lo mismo

³⁷ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=212712

³⁸ <http://ventadirecta.wordpress.com/2010/05/10/la-venta-directa-la-rueda-de-la-fortuna/>

³⁹ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=212712

sucede con los nombres utilizados para cada campaña y los sistemas de incentivos que ya han sido mencionados.

En cuanto al entrenamiento, las nuevas revendedoras reciben una **capacitación** inicial, que comprende un curso de inducción a fin de interiorizar a las ingresantes de las características y valores de la empresa, sus procesos y las tareas a realizar. Además, se realizan constantemente cursos de actualización sobre productos y técnicas de venta, como el programa *Beauty Advisors*, y desde “Tu Espacio Avon” las revendedoras disponen de su propia cuenta para acceder a materiales de capacitación a través de Internet. Incluso, desde 2006, se lleva a cabo el proyecto Carrera de Liderazgo Empresarial, cuyo objetivo es ofrecer a las revendedoras una oportunidad de desarrollo personal y profesional, pues a partir de la capacitación y evaluación, toda revendedora estará en condiciones de reclutar, capacitar y coordinar a su propio grupo de revendedoras⁴⁰.

Las revendedoras llevan a cabo la venta directa demostrando bienes y ofreciendo consejos de belleza, son conocedoras de sus productos y se toman el tiempo para demostrar y explicar los productos personalmente⁴¹. Son ellas quienes pueden iniciar a las clientas, generalmente inexpertas, en usos y costumbres acerca de cada producto, para que puedan obtener de este su máximo provecho.

Es entonces que la venta directa se trata en gran medida de información que se transmite **boca a boca**, por lo que todos los medios de promoción utilizados por la empresa comunican un mensaje que busca generar una reacción en el receptor del mismo. Esta persuasión se alcanza a través de la venta personal, cuyo elemento principal es la capacidad de retroalimentación inmediata al receptor (Torres García, 2006:10), y por lo cual es tan importante la capacitación de revendedoras. Este medio es complementado por **campañas publicitarias**, institucionales, de actividad y de producto⁴², realizadas para apoyar los principales lanzamientos de productos del año. Por ejemplo, la reciente publicidad de Avon en la que varias mujeres cuentan su testimonio como revendedoras,

⁴⁰ <http://www.toptencoms.com/Archivos/Descargas/AVON%20GLOBAL.pdf>

⁴¹ http://white.oit.org.pe/proyectoactrav/pry_rla_06_m03_spa/gtas/gtas_series/gtas2010_trabajadorasventa directa.pdf

⁴² http://www.keymarket.com.ar/julio_07.htm

presenta un spot creíble, por medio de testimonios reales. Algunos spots no sólo buscan un fin comercial, sino que poseen un rol motivacional hacia los empleados y tienen la intención de dar una imagen de fortaleza. Según Key Market, en 2006, Avon fue líder en anuncios publicitarios, con el 47% de las producciones⁴³.

⁴³ <http://ventadirecta.wordpress.com/2010/05/10/la-venta-directa-la-rueda-de-la-fortuna/>

CAPÍTULO 5

Responsabilidad Social: Fundación Avon para la Mujer

En Avon, se considera a la responsabilidad social empresaria como un compromiso con la sociedad, en especial, con la mujer. Incluso existen iniciativas gestionadas por empleados voluntarios. Busca ser una empresa que apoya a la mujer y a sus necesidades, y es por ello que dentro de sus objetivos se encuentra hacer crecer a la compañía no solo a nivel comercial, sino también en lo que respecta a brindar soluciones en el ámbito individual, social y ambiental, particularmente en los países en desarrollo.

Con tal fin se creó la Fundación Avon, actualmente la mayor filantropía corporativa dedicada a las causas de las mujeres a nivel mundial, y que hasta el año 2010, ha recaudado y donado más de \$ 800 millones de dólares en todo el mundo⁴⁴. Si bien la misma nació formalmente en marzo de 1999, su esencia ya estaba presente en los comienzos de Avon en el mundo, cuando David Mc Connell creó una empresa de belleza que además de ofrecer productos, brindaba una opción real de crecimiento personal y autogestión para las mujeres⁴⁵.

Entre los compromisos por la igualdad de oportunidades, el más destacado es aquel con la mujer tanto en el ámbito social como laboral, por ejemplo, mediante la ayuda en áreas como el desarrollo empresarial. Existe un involucramiento en todos los niveles de la organización, pues se considera que una empresa no puede comprender las necesidades reales de la mujer a menos que sus empleados estén familiarizados con sus circunstancias⁴⁶.

Su misión es la de “constituir un espacio institucional de excelencia que promueva efectivas posibilidades de realización personal para las mujeres y que confirme el fundamento del vínculo de Avon con ellas”⁴⁷. Por ende, su gestión busca promover el

⁴⁴ <http://www.avonfoundation.org/>

⁴⁵ http://www.recursosculturales.com.ar/directorio_ficha.php?id=511

⁴⁶ <http://www.toptencoms.com/Archivos/Descargas/AVON%20GLOBAL.pdf>

⁴⁷ http://www.fundacionavon.org.ar/somos/fam_mision.html

desarrollo integral de la mujer, favorecer su promoción social y fomentar la igualdad de oportunidades, accionando y estimulándolas a descubrir su potencial.

La Fundación Avon fomenta y brinda apoyo en las áreas de **solidaridad, salud, cultura, deporte y capacitación**, y posee varios *programas de ayuda* que buscan sensibilizar a la sociedad sobre temas específicos, con una visión preventiva donde los mensajes generados reflejen “otra forma de vivir”⁴⁸. Los cometidos se centran principalmente en el apoyo a la investigación del cáncer de mama y el acceso a la atención, y en el abordaje de la violencia doméstica y de género. Ocasionalmente, también brinda ayuda frente a grandes desastres mundiales, el más reciente, el terremoto en Haití.

Cruzada contra el cáncer de mama: "Un lazo por la vida"

Dentro del área de salud y la solidaridad existe este programa en todos los países en los que Avon tiene presencia. El mismo ha logrado reunir y otorgar más de 600 millones de dólares para mejorar la vida de millones de mujeres⁴⁹. En Argentina en el año 2010 se han recaudado \$ 1.250.000⁵⁰.

La Fundación Avon en la Argentina realiza una importante campaña anual de difusión y concientización sobre la detección temprana del cáncer de mama, que constituye la principal causa de muerte oncológica en la mujer. Se estima que una de cada ocho mujeres puede tener cáncer de pecho, pero si el mismo es detectado a tiempo puede ser curado en el 98% de los casos⁵¹.

El plan contempla las siguientes actividades:

⁴⁸ <http://www.tudecides.com.mx/noticias/management/andrea-jung-ceo-de-avon-una-de-las-mujeres-mas-poderosas-de-e.html>

⁴⁹ <http://www.tudecides.com.mx/noticias/management/andrea-jung-ceo-de-avon-una-de-las-mujeres-mas-poderosas-de-e.html>

⁵⁰ Fuentes internas Avon Argentina

⁵¹ http://www.fundacionavon.org.ar/salud/fam_salud_cruzada.html

- *Mamografías gratuitas*

Las mamografías son realizadas, bajo la supervisión de especialistas de primer nivel en el Móvil con Mamógrafo AVON-LALCEC que recorre todo el país, a mujeres que carecen de obra social y no cuentan con los recursos necesarios para acceder de forma privada a este vital estudio.

La recaudación obtenida en la Cruzada es destinada en su totalidad al mantenimiento del Móvil, lo cual incluye traslados, costos médicos y honorarios. Hasta el año 2010, se han realizado 101.321 mamografías gratuitas, sin subsidio gubernamental alguno, en 681 localidades, convirtiéndose en el primer screening del país y el más grande de América Latina en mujeres sanas⁵². Además, la Fundación Avon ha distribuido 4.500.000 de folletos con información preventiva y educativa sobre el autoexamen mamario⁵³.

Incluso, la Fundación Avon forma parte de la **Alianza para la Lucha contra el Cáncer de Mama**, la cual se encuentra compuesta también por otras siete ONGs⁵⁴. Esta alianza trabaja para crear conciencia sobre la detección temprana de la enfermedad, si bien, de acuerdo a Florentino Sanguinetti, director del Programa de Detección del Cáncer Mamario de LALCEC, “Este rastillaje debería hacerlo el Estado. Casi 100.000 mamografías es una gota de agua en relación con toda la población femenina en condiciones de hacerse el estudio”⁵⁵.

- *Caminata Avon*

Anualmente, miles de personas participan por la Lucha contra del Cáncer de Mama en la Caminata Avon, la cual tiene por objetivo recaudar fondos para realizar actividades

⁵² <http://www.lanacion.com.ar/1177858-programa-modelo-para-la-deteccion-de-cancer-mamario>

⁵³ http://www.fundacionavon.org.ar/salud/fam_salud_cruzada.html

⁵⁴ La Fundación Cáncer (FUCA), la Asociación Civil Linfomas Argentina, la Fundación Oncológica Encuentro (FOE), la Fundación Pacientes Cáncer de Pulmón, la Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer (LALCEC), el Movimiento Ayuda Cáncer de Mama (MACMA), y la Red Oncológica.

<http://www.femeninas.com.ar/lucha-contra-el-cancer-de-mama.asp>

⁵⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1177858-programa-modelo-para-la-deteccion-de-cancer-mamario>

de concientización e investigación en materia de cáncer de mama, además de difundir la importancia de detectar a tiempo esta enfermedad.

La VI Caminata, organizada en 2010, convocó en la ciudad de Buenos Aires a 10.000 personas. Inclusive, se realizaron caminatas en distintas ciudades del interior. En total, en nuestro país, esta acción lleva congregadas 43.000 personas⁵⁶.

- Becas de investigación por la salud de la mujer

La Fundación Avon ha otorgado 8 becas a científicos seleccionados por el Comité de Premios y Becas de LALCEC. Las mismas tienen como finalidad estimular y respaldar la investigación científica en lo que respecta a la lucha contra el cáncer de mama, buscando además reducir la estadística de afección de esta enfermedad en la Argentina⁵⁷.

Gestión Social

Dentro del área de Gestión Social se ubican las siguientes acciones:

- Alza la voz contra la violencia doméstica

Según Andrea Jung, puesto que Avon es un gran motor de oportunidades económicas para aquellas mujeres que se convierten en revendedoras y trabajan por cuenta propia, se ha podido observar que cuando poseen poder económico, pueden escapar de una situación de abuso. Además, la relación de confianza "de mujer a mujer" (entre vendedoras y clientas) ayuda a la apertura necesaria para hablar de dicha problemática⁵⁸. Entonces Avon, teniendo en cuenta las conexiones personales que desarrolla con las mujeres por medio de sus representantes, tiene la responsabilidad de constituirse como socio comprometido con la búsqueda de soluciones innovadoras para poner fin a la violencia contra la mujer⁵⁹.

⁵⁶ http://www.fundacionavon.org.ar/salud/fam_salud_caminata.html

⁵⁷ http://www.fundacionavon.org.ar/salud/fam_salud_becas.html

⁵⁸ <http://www.lanacion.com.ar/1117833-crean-un-centro-mundial-contra-la-violencia-familiar>

⁵⁹ <http://multivu.prnewswire.com/mnr/avon/42564/>

La Fundación Avon, conjuntamente con el **Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)**, puso en marcha el programa “Alza la Voz” en 2004⁶⁰ para proporcionar financiación a las organizaciones contra la violencia doméstica, brindar servicios directos a las víctimas, y emprender acciones de prevención y educación con el fin de sensibilizar y desnaturalizar la violencia de género, la cual constituye un delito, que en nuestro país produce la muerte de por lo menos una mujer cada tres días⁶¹. Esta campaña ha recaudado \$495.000 en nuestro país en el año 2010⁶².

La misma, busca erradicar la violencia y mejorar la calidad de vida de las mujeres víctimas de maltrato junto a reconocidas **organizaciones internacionales**, como Vital Voices, **instituciones nacionales**, como el Consejo Nacional de la Mujer, **establecimientos educativos** e importantes **referentes sociales**, por ejemplo, en 2009, en el Mes de Concientización sobre la Violencia contra la mujer, la Fundación Avon presentó la campaña de bien público "Los famosos alzan la voz contra la violencia doméstica", que constaba de una serie de spots publicitarios emitidos en medios de difusión durante el mes de noviembre y los meses siguientes⁶³.

En 2008, se anuncia la **Alianza Avon-UNIFEM**, creando el **Fondo de Empoderamiento de Avon**, un fideicomiso para institucionalizar la protección hacia las mujeres y reforzar las leyes en los países donde sí existen. Como parte de esta alianza de asistencia continua, Reese Witherspoon, embajadora global de la compañía y presidenta honoraria de la Fundación Avon, promueve la venta de productos con causa global, llamados productos “Poder Femenino”, para la recaudación de fondos. En 2010 se presentó el anillo “Poder Femenino”, que acompaña al brazalete y collar, lanzados en 2008 y 2009 respectivamente, y que en conjunto han recaudado 8 millones dólares a nivel mundial⁶⁴.

Asimismo, la Fundación y **Amnistía Internacional Argentina** llevan adelante un proyecto educativo contra el flagelo de la violencia doméstica en nuestro país, en el

⁶⁰ <http://agenciaorbita.org>

⁶¹ http://www.fundacionavon.org.ar/solidaridad/fam_solid_violencia.html

⁶² Fuentes internas Avon Argentina

⁶³ <http://www.lanacion.com.ar/1193450-para-dar-una-mano>

⁶⁴ <http://multivu.prnewswire.com/mnr/avon/42564/>

ámbito de los medios de comunicación. Su propósito consiste en generar una mirada más inclusiva y un tratamiento cualitativo y cuantitativo de la violencia contra la mujer en los medios de comunicación argentinos⁶⁵, incluyendo la capacitación de aquellos periodistas que ayuden a difundir la problemática.

Por otro lado, hasta el año 2010, ha entregado alrededor de 800.000 guías de prevención “Alza la Voz” a mujeres e instituciones de todo el país, a través de la red de revendedoras y ONGs. Además, dado que el énfasis de la campaña se centra en que pedir ayuda es el primer paso, pone a disposición un listado telefónico para realizar denuncias o recibir apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el país.

Dentro del ámbito académico, universidades públicas y privadas incentivan la responsabilidad social de sus alumnos y les brindan las herramientas para hacerlo. Un caso modelo es el Concurso “Diseño Solidario” organizado por la Tecnicatura de Diseño de Indumentaria de la Universidad de Belgrano⁶⁶. A modo de incentivo, la Fundación Avon premió a las ganadoras, por el diseño de un camión, que sin perder el sentido de la estética fue pensando de manera funcional para aquellas madres que deben amamantar dentro de un servicio de neonatología, permitiendo de este modo ofrecerles una mayor calidad de vida⁶⁷.

En 2008, fue creado el **Centro Global para la Mujer y la Justicia de la Fundación Avon**, que funciona en la Cornell University Law School, en Washington. Su objetivo consiste en realizar investigaciones y análisis de casos, y tiene como principales destinatarios a abogados, jueces y tanto a funcionarios públicos como a ONGs de todo el mundo⁶⁸. Su cometido reside en mejorar el acceso a la justicia por parte de las mujeres víctimas de la violencia, para ofrecerles una solución eficaz y no una experiencia traumática o riesgosa⁶⁹. El tema de la violencia contra la mujer debe dejar de ser visto como un problema doméstico para transformarse en un delito, lo cual implica un cambio de actitud en varios actores sociales.

⁶⁵ http://www.fundacionavon.org.ar/solidaridad/GACETILLA_FAMOSOS.pdf

⁶⁶ <http://www.ub.edu.ar/carreras.php?carrera=263&opcion=novedades&tipo=dosanos>

⁶⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1222454-jovenes-dispuestos-a-dar>

⁶⁸ <http://www.lanacion.com.ar/1117833-crean-un-centro-mundial-contra-la-violencia-familiar>

⁶⁹ <http://www.lawschool.cornell.edu/womenandjustice/>

El centro es único ya que incorpora las perspectivas y experiencias de jueces, particularmente mujeres, en el diseño y aplicación de sus proyectos, que pueden incluir el diseño de programas de formación, investigación y presentación de informes sobre las cuestiones pertinentes, y la promoción de la aplicación de las leyes internacionales de derechos humanos existentes y protecciones nacionales encaminadas a erradicar la violencia contra la mujer. Esto se logra a través de la provisión de apoyo gratuito de investigación legal a los jueces y el acceso en línea a estas leyes y otros recursos legales. A su vez, funciona como una red formal e informal de jueces de todo el mundo, fomentada por la realización de una conferencia anual y otros eventos que favorecen el intercambio de ideas y mejores prácticas.

En 2010, Fundación Avon y Vital Voices⁷⁰ formaron una **Alianza Global** para terminar la violencia contra la mujer, sumándole una nueva e innovadora colaboración con el Departamento de Estado de Estados Unidos, por medio de donaciones al **Fondo de “Liderazgo Mundial de Mujeres”**. Dichos fondos tienen una aplicación específica para conceder subvenciones a organizaciones no gubernamentales de todo el mundo que trabajan sobre la violencia doméstica y de género. Esta asociación público-privada busca promover la creación de asociaciones intersectoriales con el fin de reducir tal violencia.

La Alianza se basa en la premisa de que los expertos locales son los más adecuados para conocer qué soluciones funcionarán en sus propias comunidades, y por ende serán capaces de elaborar y ejecutar programas más sostenibles para proteger a las víctimas y prevenir la violencia y el tráfico. Es por ello, que el objetivo de la alianza mundial es apoyar a estos equipos locales con información, recursos y financiación, lo cual implica un esfuerzo continuo, el intercambio de las mejores prácticas y una implementación local apoyada por una colaboración global.

Para facilitar la Alianza, Avon y la Fundación Avon donaron 1,2 millones de dólares a Vital Voices para reunir a 15 delegaciones de países, integradas por dirigentes de

⁷⁰ **Vital Voices Global Partnership** es una importante ONG cuya misión consiste en identificar, capacitar e invertir en mujeres líderes emergentes y empresarias sociales alrededor del mundo, permitiéndoles convertirse en agentes de cambio dentro de su comunidad.

<http://www.vitalvoices.org/about-us/about>

diversos sectores (empresas, gobierno, ONGs, académicos), en un foro mundial para compartir ideas, forjar colaboraciones y buscar la manera de superar la realidad cultural que ha obstaculizado el progreso. Esta iniciativa busca alcanzar *soluciones sostenibles*, adaptadas a cada contexto cultural local, para acabar con algunas de las peores formas de violencia: la sexual, la doméstica y la trata de personas⁷¹.

Dentro de las actividades realizadas se encuentran: el apoyo a eventos regionales en la India y la Argentina en 2010; la creación de un conjunto de herramientas para la campaña contra la violencia de la mujer, que proporcionará información y estrategias para desarrollar una promoción eficaz; el desarrollo de campañas y programas de educación y sensibilización que las ONGs pueden utilizar para reducir la violencia en cualquier país; y el apoyo a la producción de la obra documental *Seven*, que narra la historia de siete mujeres de triunfaron sobre el abuso físico y mental⁷².

Específicamente, en nuestro país, la Fundación Avon junto con Vital Voices Argentina, llevó a cabo el Panel de Reflexión “Formando Redes contra la trata de Mujeres”, concertado bajo el marco de la Alianza Global. Dicho evento contó con la participación de Mujeres en Igualdad, Fundación El Otro, Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, la Dirección General de la Mujer del Gobierno de Buenos Aires, Unifem, PNUD Argentina, UNICEF, la Asociación de Mujeres Jueces de la Argentina, AMCHAM Argentina, y Cosmopolitan TV⁷³.

La presidenta de Vital Voices Argentina, María Gabriela Hoch, enfatizó que “es posible combatir esta problemática formando *redes* dentro de la sociedad y uniendo las voces para ayudar a quienes hoy no pueden ser escuchadas”. A su vez, Silvia Zubiri, Directora Ejecutiva de Fundación Avon Argentina, destacó la necesidad de construir redes interdisciplinarias para aportar soluciones⁷⁴.

⁷¹ <http://multivu.prnewswire.com/mnr/avon/42564/>

⁷² <http://www.avonfoundation.org/DomesticViolence/partnership-to-end-violence-against-women.html>

⁷³ http://www.fundacionavon.org.ar/solidaridad/fam_solid_viol_vtal_vcs_malba.html

⁷⁴ http://www.fundacionavon.org.ar/solidaridad/fam_solid_viol_vtal_vcs_malba_2.html

- Premio Mujer Solidaria “Fondo Viva el Mañana”

En 2007, Avon lanza su gran campaña de marketing “Hello tomorrow”, que con una inversión de 340 millones de dólares⁷⁵, tiene por objetivo reclutar distribuidoras, además de infundir moral entre los empleados. Estas acciones coinciden con el lanzamiento del **Fondo Viva el Mañana**, destinado a proporcionar premios en efectivo a mujeres que tengan un proyecto de acción solidaria, constituyéndose así como una herramienta para empoderar a aquellas mujeres que trabajan para mejorar el bienestar de sus familias y sus comunidades⁷⁶.

Bajo el lema "La Mujer como motor del cambio social", la Fundación otorga este reconocimiento con el fin de distinguir proyectos sociales liderados por mujeres solidarias y emprendedoras de todo el país en las áreas de *desarrollo social, promoción cultural y salud*. De este modo, busca promover la iniciativa de mujeres que generan oportunidades de desarrollo y crecimiento para aquellas personas que viven en condiciones de vulnerabilidad social⁷⁷. Hasta el momento se han realizado cuatro ediciones, en las cuales la ganadora de cada categoría recibe la distinción “Premio Mujer Solidaria” y quince mil pesos por cada categoría, para ser aplicados al proyecto presentado⁷⁸.

En ese mismo año Avon festejó el Día Internacional de la Mujer en la ONU, organizando la Cumbre Mundial para un Mañana Mejor, auspiciada por Unicef, Unifem y Undesa, y tuvo como finalidad hablar del compromiso de Avon con la mujer, su desarrollo y su rol en la sociedad. Jung dijo: “Creemos que el paso más simple y efectivo para mejorar la sociedad y cambiar el mundo es mejorar la vida de las mujeres de todas partes. Ese es nuestro ADN empresarial”⁷⁹

⁷⁵ <http://webretail.com.ar>

⁷⁶ <http://www.hellotomorrow.avon.com/ar/web/>

⁷⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1255507-mujeres-solidarias>

⁷⁸ La ganadora deberá acceder a que Avon haga una vigilancia del cumplimiento de su propuesta y tendrá que dar a conocer la experiencia del premio al público. <http://www.hellotomorrow.avon.com/ar/web/>

⁷⁹ Número Uno <http://www.lanacion.com.ar> (22-03-07)

- Voluntariado Corporativo y Actividades Solidarias

La Fundación Avon trabaja para acompañar y ayudar a transformar la situación de mujeres de escasos recursos, fortaleciendo su autoestima y brindándoles las herramientas necesarias para mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

En la búsqueda de optimizar recursos, generar oportunidades y trabajar en equipo para continuar construyendo espacios de desarrollo social, profesional y cultural para la mujer, realiza alianzas con otras instituciones de bien público, a las que les brinda un aporte solidario, como por ejemplo: Voluntarias Red Solidaria, Fundación “Manos del Sol”, Asociación “Nace una Esperanza”, Federación Argentina de Mujeres de Negocios y Profesionales, Jardín Maternal N° 6 de Vicente López, Asociación Civil Nueva Cina Cina, Asociación Binca de Boulongne, y Comedor Eridam en Escuela N° 15 de San Fernando.

En el ámbito de la solidaridad, promueve la participación comunitaria en la organización de actividades que responden a necesidades urgentes. Mediante la formación de un voluntariado corporativo, se fomenta la colaboración en situaciones de desastre. Por ejemplo, en mayo de 2003, la Fundación Avon centralizó las donaciones realizadas por los empleados de Avon con motivo de la catástrofe climática ocurrida en la provincia de Santa Fe, y en enero de 2004, se puso al servicio de los damnificados por los desastres del tornado que afectó a la provincia de Córdoba⁸⁰.

- Cultura, deporte y capacitación.

La Fundación apoya el talento y reconoce la creatividad de las mujeres mediante el llamado “**Espacio Avon**”. Este comprende el espacio Literatura, Arte y Educación.

Dentro del primero, se encuentra el Concurso Interamericano de Cuentos, declarado de Interés Cultural por la Secretaría de Cultura de la Nación, la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Secretaría de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo,

⁸⁰ <http://www.iprofesional.com/notas/1096-La-Fundacin-Avon-afianza-su-compromiso-solidarios-con-las-mujeres>

Espacio Avon presentó su libro “Mujeres que alzan la voz”, que reúne una selección de los cuentos y poemas premiados en los Concursos Interamericanos de cuento y poesía, realizados desde el año 2005 al 2008⁸¹.

Dentro del ámbito artístico, en 1992, por medio de la creación de los Salones Nacionales de Artes Visuales, se estableció por primera vez un espacio para promover el talento de artistas plásticas residentes en Argentina, quienes han podido participar de exposiciones y acceder a un lugar de reconocimiento⁸². Estos han sido declarados de Interés Cultural por la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación y cuentan con el Auspicio de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁸³.

Con la incorporación de destacadas personalidades del arte como integrantes del Jurado en diversas exposiciones, se fortalece la reputación de las actividades de Espacio Avon, permitiendo promocionar a las artistas ante galeristas nacionales e internacionales y, consecuentemente, abriendo posibilidades de crecimiento laboral y profesional.

La exposición más reciente, consiste en la primera muestra temática de arte por la eliminación de la violencia y contra la discriminación de la mujer, “Hagamos Visible lo Invisible”, apoyando a la campaña “Alza la Voz”, en donde además se proyectaron cortos premiados en un concurso realizado por Avon México. El mensaje a transmitir es que cuantas más mujeres de distintos ámbitos culturales, sociales y políticos hablen sobre el tema y alcen la voz, el problema pasará de ser privado a ser un problema público. La exposición se inauguró en el Centro Cultural Recoleta de la ciudad de Buenos Aires, para luego recorrer otros puntos del país, convocó a más de 90 artistas, y fue visitada por más de 7.000 personas⁸⁴.

⁸¹ http://www.espacioavon.org.ar/letras/esp_letras_concursos.html

⁸² <http://www.iprofesional.com/notas/1096-La-Fundacin-Avon-afianza-su-compromiso-solidarios-con-las-mujeres>

⁸³ http://www.espacioavon.org.ar/arte/esp_arte_salon_nac.html

⁸⁴ http://www.espacioavon.org.ar/arte/esp_arte_exposiciones.html

Dentro del espacio educativo, la Escuela de Belleza de Espacio Avon organiza distintos cursos y talleres de imagen personal y belleza, promoviendo posibilidades de capacitación y realización profesional y personal para mujeres emprendedoras.

Por último, en lo que respecta al deporte, la copa de Hockey Fundación Avon es, desde 1992, el torneo intercolegial de mayor convocatoria en el país y único en su tipo en Latinoamérica.

Protegiendo al consumidor: Otra asociación

Avon Argentina es miembro fundador de la Cámara Argentina de Venta Directa (CAVEDI), organización que tiene como fin promover y mantener los más altos niveles de conducta, teniendo en cuenta la relación privilegiada entre las compañías de venta directa y los consumidores que se encuentran en sus hogares. CAVEDI posee un código de ética, al cual Avon adhiere⁸⁵.

Sus objetivos principales son⁸⁶:

- Representar a las empresas miembro ante instituciones públicas y privadas en lo relacionado a temas del sector.
- Mantener un canal abierto de información, especialmente a lo referido a la venta directa en Argentina y en el mundo, constituyendo un contacto con la WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa).
- Dar a conocer el sistema y la importancia que tiene dentro de la economía y en ofrecer oportunidades de ganancia a particulares.
- Colaborar con centros de estudios.

⁸⁵ <http://www.ar.avon.com/PRSuite/dsa.page>

⁸⁶ <http://www.cavedi.org.ar>

CONCLUSIÓN

Los segmentos de bajos recursos comprenden mercados inmaduros, sin infraestructura física e institucional, que incluyen el problema de aislamiento de personas con dificultades de disponibilidad de tiempo, movilización y acceso a centros urbanos. Entonces, es el sistema de venta directa uno de los sistemas de distribución que parece mejor adaptarse a estas características, permitiendo el acceso a todos los puntos geográficos y acercando productos de actualidad, es decir, haciéndolos accesibles y asequibles.

Es por ello, que el eje primordial en Avon es la **venta directa**, que a través de sus representantes, quienes conforman la columna vertebral de la organización e impactan de manera directa en sus resultados, permite cubrir de mejor forma las necesidades de los clientes, creando valor mediante la oferta de productos y servicios que satisfacen necesidades insatisfechas, al facilitar el acceso a una amplia gama de productos de buena calidad y a bajo precio. A pesar de los esfuerzos realizados para participar en el mercado con ventas minoristas y a través de medios electrónicos, la venta directa sigue siendo el modelo que arroja mejores resultados, brindando una rápida respuesta a las necesidades de los diferentes nichos de mercado.

Su modelo de negocios contempla a los integrantes de la base de la pirámide no sólo como consumidores con sentido de valor, sino como **empresarios** o clientes productivos, al incorporarlos en la estructura de distribución como representantes independientes. Esto se ve favorecido por el vínculo directo establecido con los clientes, que no sólo permite un mayor grado de fidelización sino que también abre la posibilidad de que algunos se incorporen a la firma.

La empresa cree que teniendo la posibilidad, las mujeres son capaces de transformar sus vidas, sus familias e incluso sus comunidades, y es por ello, que busca apoyar su progreso como medio para mejorar la sociedad. Así, se despliegan espacios ganador-ganador.

Dentro del **impacto social** de la venta directa en el caso Avon, es necesario poner en relieve la importancia de brindar trabajo, una oportunidad de ganancia y desarrollo, y

por ende de independencia económica, a más de 300.000 revendedoras de estratos socioeconómicos bajos en nuestro país. Estos beneficios otorgados fomentan la conciliación de la vida profesional con la vida personal de la mujer.

A ello también se le agrega el progreso personal y la gratificación social, traducidos en un aumento de los niveles de *autoestima* por efecto del empoderamiento, la pertenencia a una red de relaciones y a una empresa, y el reconocimiento en sus hogares y su comunidad. Algunas mujeres, emergen como líderes de negocios dentro de su zona, logrando a través de Avon alcanzar sus aspiraciones y obteniendo rendimientos acordes con el esfuerzo y dedicación, con la posibilidad de crecimiento personal y profesional que ofrece la “Oportunidad de la Carrera.”

Otro de los efectos positivos del sistema de venta directa en la sociedad, es el apoyo al progreso del *espíritu emprendedor*, al otorgar la oportunidad de negocio con una escasa o nula inversión inicial y sin requisitos de estudios o experiencia previa para comenzar, permitiendo a las revendedoras alcanzar cosas que de otro modo no podrían. También, resulta imperioso destacar la trascendencia de la *capacitación* integral de las mismas, como por ejemplo en técnicas de venta y de cobro, para permitirles desplegar sus competencias en el oficio de vendedoras. A su vez, los *premios aspiracionales* otorgados, como por ejemplo el equipamiento de sus hogares, generan un impacto social destacable por lograr elevar el nivel de vida de las revendedoras, ayudándoles a adquirir un reconocimiento familiar derivado de su aporte económico al hogar.

Por otro lado, el hecho de facilitar el acceso al consumo por parte de estos sectores y constituir una vía para reducir el desempleo, no sólo por el impacto positivo sobre las revendedoras, sino también por el efecto cascada en su entorno, incluyendo a los proveedores, fabricantes y consumidor final, constituye una práctica de responsabilidad social sustentable notoria en el sistema de venta directa.

Por último, este sistema ha facilitado la constitución de su propia **fundación** para apoyar el desarrollo integral de las mujeres, recaudando fondos para las causas con

mayor impacto en la vida de las mismas, y erigiéndose como la mayor fundación corporativa del mundo dedicada a la mujer⁸⁷.

Al constituirse como una firma comprometida con la realidad de sus consumidoras y al buscar lograr innovación cultural por vía del cambio de hábitos y expectativas culturales a través de la comprensión del papel y las ambiciones de las mujeres en sus hogares, Avon puede considerarse no sólo como una empresa de cosméticos, sino como una empresa de servicio, de distribución, que brinda beneficios a clientes mediante productos innovadores, con una relación precio-calidad deseada y manteniendo al mismo tiempo beneficios para su fuerza de ventas.

Una de las **ventajas inherentes para la empresa** proveniente del canal directo es el contacto personalizado entre clientes y vendedores, que permite identificarse unos con otros para desarrollar la confianza necesaria, mediante la construcción de experiencias compartidas (la venta es vista como un “programa”). Estas experiencias en ocasiones son fundamentales para educar y asesorar al consumidor inexperto. El canal directo es una fuente de relaciones, que crea uniones no únicamente comerciales, sino sociales. Asimismo, resulta un sistema flexible y eficaz para la introducción de productos y la rápida entrada a nuevos mercados no desarrollados. Ello se debe a que permite establecer un negocio rentable en períodos cortos, teniendo como principal objetivo la creación de una red de representantes, dado que como las entrepreneurs normalmente están bien conectadas y son personas de renombre en su comunidad, la creación de nuevas células es más rápida, significando que el punto de equilibrio puede ser alcanzado con mayor velocidad. Es necesario resaltar que las revendedoras pueden comunicarse con credibilidad debido al respaldo de la trayectoria y reputación de la empresa, pero a su vez el sistema pierde credibilidad si la revendedora falla en su labor.

Por otro lado, este canal, al incorporar mano de obra al mercado formal permite aliviar tensiones sociales y proporciona un marco de estabilidad político-institucional con reglas claras, promoviendo un ámbito de confianza favorable para los negocios. Por último, la nobleza del sistema (la calidad de sus productos, el servicio, el demostrar la

⁸⁷http://www.ar.avon.com/PRSuite/static/images/tendencias/C6_08/ARGENTINA%20IWD%20final.pdf

honestidad y valores de la empresa y el cuidado por sus clientes) le permite a la empresa continuar de una manera más satisfactoria con su operatoria ante una eventual crisis.

El costo de ir hacia el cliente es muy alto, pero Avon encuentra la manera de hacerlo mediante una red, trabajando con revendedores en búsqueda de la masividad, por medio de su modelo escalable. En este sistema, Avon actúa como una empresa nodal o catalizadora, por donde confluyen gran parte de las conexiones y recursos, para facilitar el funcionamiento completo de la **red**, lo cual es fundamental en un ámbito de vacíos institucionales, propios de la BOP.

Existen dos grandes redes, cada una con su propia dinámica social, que permiten a la firma alcanzar un alto nivel de embebimiento social y desarrollo de capacidad nativa por medio del compromiso y el diálogo, que generan confianza y credibilidad, y que constituyen un core competence, creando valor para la firma, al ser únicas, difíciles de replicar, apreciadas por sus miembros, y al proveer acceso a recursos y a sectores difíciles de alcanzar por otros medios.

Una es aquella centrada en las *revendedoras*, que comprende a clientas e incluso potenciales revendedoras y consumidoras, y otra la generada por la *Fundación Avon* y todas sus actividades. Ambas se relacionan, dado que son los esfuerzos de las representantes de Avon en todo el mundo la base de los logros filantrópicos, ya sea creando conciencia, suministrando información, ayudando a recaudar fondos mediante la venta de productos o participando en un evento de la Fundación Avon. Considerando a más de 6 millones de representantes de Avon que sirven a 300 millones de personas en más de 145 países, la voz y las acciones de esta red global son únicas para informar y educar a las mujeres⁸⁸.

El caso ilustra un enfoque en que la empresa y las organizaciones de la comunidad local trabajan juntas para lograr objetivos compartidos de mejora social, implicando un intercambio de capacidades que cada uno aporta al proceso. Al abordar temas sociales, este modelo de relación permite a la empresa adquirir nuevas competencias. Cada parte

⁸⁸ <http://www.avonfoundation.org/avon-employees-and-representatives/avon-representatives.html>

contribuye con sus fortalezas: las ONGs saben cómo trabajar para lograr la mejora de las clases bajas y la empresa tiene capacidades de gestión y creación de riqueza.

La Fundación Avon para la Mujer y Avon Products Inc. desarrollan iniciativas que incluyen decisiones como inversión social, desarrollo del personal, alianzas con ONGs y relaciones de cooperación con sus comunidades, donaciones y programas, que buscan *soluciones sostenibles*, que van más allá de la solidaridad y el voluntariado. De este modo, las actividades realizadas refuerzan el compromiso de Avon con la mujer y apoyan a otros organismos para generar el cambio.

El modelo de negocios de la firma, al generar poder adquisitivo, ayuda a que las mujeres tengan independencia económica, permitiéndoles en muchos casos salir de una relación abusiva, y busca desarrollar capacidades de largo plazo, tanto en sus revendedoras, como en la sociedad en la que impacta, detentando un rol de liderazgo relevante, con ejemplos concretos de creatividad e innovación en RSE, tal como generar concientización por medio del arte.

De esta manera, se establece una especie de marketing social, que implica la asociación de la empresa con el objetivo filantrópico de la Fundación, que responde a una causa social, para atender aspectos como motivar empleados, mejorar su compromiso con la compañía por su participación en actividades que van más allá del negocio, lograr cohesión dentro de la empresa, incrementar las ventas y mejorar la imagen. El mismo concepto repara en los *fundraising products*.

La firma, mediante la Fundación obtiene legitimidad en sus acciones de responsabilidad social, pudiendo recabar información sobre las áreas necesitadas y proporcionando recursos, infraestructura y contacto personal, para llegar a personas desamparadas y relacionando a la empresa con los clientes potenciales y líderes de la comunidad de los vecindarios pobres.

La Fundación Avon posee un rol activo, alejándose de la tendencia paternalista Argentina, en donde gran cantidad de las relaciones empresa-ONG se limitan a un modelo donante-receptor, en el cual la ONG recibe dinero de la firma para hacer su propio programa, basándose en acciones reactivas y esporádicas, que no se encuentran

incorporadas en la estrategia, y que se circunscriben principalmente a responsabilidades externas.

Cabe aclarar, que si bien la mayor parte de la información recabada en el trabajo se refiere a la RSE externa, es decir, aquella responsabilidad que la empresa ejerce hacia el entorno y sus necesidades, se pueden observar casos en Avon que describen políticas y administración socialmente responsable hacia adentro, generando conciencia de la necesidad de integrar la responsabilidad a las actividades centrales del negocio, como por ejemplo, en lo que respecta a la atención y desarrollo de sus empleados, clientes y proveedores, o bien en lo concerniente al medioambiente, a través de la campaña “Hello Green Tomorrow. Now is the time”, un movimiento ecologista mundial, que además implica un compromiso de Avon por tener una sólida administración ambiental, indicadores y metas en toda la empresa (como la eficiencia energética y en el reciclado, la gestión de aguas y residuos, construir edificios verdes y reducir la emisión de gases de efecto invernadero y establecer concursos internos a nivel mundial para desarrollar proyectos innovadores). Por lo tanto, Avon ha superado la instancia de beneficencia y actualmente se encuentra en una transición para combinar la responsabilidad social externa con la interna.

La Fundación Avon identifica y reúne a mujeres líderes de alrededor del mundo, en una poderosa **red de contactos**, para permitirles compartir conocimientos y mejores prácticas, formar asociaciones innovadoras, reconocer su impacto, y labrar apoyo profesional constante. Estas redes aseguran que estas mujeres puedan operar desde una base segura, que fortalezca sus propios medios y sostenga la voluntad para mantenerse involucradas. Además, trabaja para crear conciencia de los agentes de cambio emergentes en su amplia red de contactos. Es por ello que los programas se enfocan en cuestiones que generan un impacto para un cambio social sostenible:

- **Generar oportunidades económicas**, mediante programas de capacitación y ayuda monetaria para impulsar nuevos emprendimientos, y desarrollando redes de contacto para lograr que los mismos sean sostenibles. Esto a su vez potencia y fortalece la inclusión y la participación de la mujer en la sociedad.

- **Resguardar los derechos humanos**, específicamente garantizar el cuidado de la salud, en lo relativo a enfermedades que requieren de acciones preventivas, y proteger a las mujeres de la violencia y del tráfico de personas, ya que su eliminación es un tema de vital importancia para el desarrollo y empoderamiento de la mujer. Esto se logra mediante la incorporación de múltiples sectores interesados, ya que comprometiéndolo a organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones internacionales y a la misma sociedad civil, y propiciando el diálogo entre los mismos, es posible generar políticas más sólidas y cohesivas.

Avon, basada en sus estrategias de venta directa y promoviendo una ética de trabajo, ha sido capaz de desarrollar una amplia red de distribución para ofrecer productos. Como resultado, penetra en los mercados a través de un proceso de formación de redes con mujeres empresarias locales, y sus actividades de responsabilidad social, que le han permitido ganar legitimidad y reputación en el mercado y se ven apoyadas por alianzas, ONGs, y los gobiernos locales. La red presenta un **resultado sinérgico en cada vínculo**, constituye la estructura emergente de los procesos sociales y sirve para comprender el impacto de las acciones en relación a su contexto social.

A su vez, estas acciones han permitido la trascendencia de la organización en el largo plazo, con la consecuente generación de utilidades y contribución hacia la sociedad, y han demostrado que no es suficiente con implementar respuestas reactivas sino que se requiere de una actitud proactiva, que implique la capacidad creativa necesaria para generar nuevas soluciones. La sustentabilidad de la firma se sostiene en su poderosa infraestructura de **fuerza de ventas**, reforzada con el reclutamiento y retención de sus representantes de venta directa; en la **visión** de ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de la mujer globalmente, considerando que el apoyo a las mujeres no solo concierne a la belleza, sino a la salud, la asunción del poder en forma autónoma y la independencia financiera; y en un **plan estratégico**, cuya clave se encuentra en el cambio constante (productos y procesos innovadores, marcas globales, Internet, la entrada al sector detallista, etc.) y en el proceso de investigación y desarrollo, para obtener un profundo entendimiento de las necesidades del mercado.

El modelo de negocios de Avon para los segmentos de bajos ingresos no sólo se centra en la venta de productos cosméticos, sino que configura una opción legítima y real de crecimiento personal y autogestión para la mujer, e incluso incluye actividades tales como la capacitación, financiación, campañas de educación, y apoyo al desarrollo del mercado y sistema de distribución; actividades que no podrían realizarse sin la participación y el compromiso de los clientes, la comunidad local y los distribuidores.

Al proporcionar un servicio integral, se desatan factores que la conducen a convertirse en una empresa socialmente integrada en los mercados de bajos ingresos, permitiéndole desarrollar mercados, reducir la distancia cultural y social para comprender mejor al mercado, diferenciarse y lograr la sustentabilidad del negocio, mediante su asociación a largo plazo con socios no tradicionales, creando valor social, económico y medioambiental, e impactando positivamente en el contexto social.

Así, Avon, al incorporar el desarrollo social como un elemento intrínseco del propio modelo de negocios y al brindar soluciones en un entorno de vacíos institucionales y escasa infraestructura, constituye un caso en donde las empresas se presentan como elementos sociales que, por su dinamismo, pueden contribuir a reducir la pobreza, a acelerar el progreso y a enlazar las economías formales con las informales. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario salir de la visión tradicional, contemplando como objetivo la creación de valor para todas las partes involucradas para lograr el crecimiento sostenible de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

D'Andrea, G., Stengel E.A. and Goebel-Krstelj A. (2004) *Six Truths about Emerging-Market Consumers*. Strategy+Business 34: 2-12.

Daniels, J.D., Radebaugh L.H., Sullivan, D.P. *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. Pearson Educación, 2004

Hart and Sharma S.Y. (2004) *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, The Academy of Management Executive 18.1: 7-18.

Hart and London T. (2005) *Developing Native Capability: What Multinational Corporations Can Learn from the Base of the Pyramid*, Stanford Social Innovation Review: 28-33.

Karnani A.(2007), *The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. California Management Review VOL. 49, NO. 4 SUMMER.

Letelier, M.F., Flores F. and Spinoso C. (2003) *Developing Productive Customers in Emerging Markets*, California Management Review 45.4: 77-103.

López García, E. (2004) “Análisis de la estrategia de Avon y su permanencia como líder en la industria”

Ongallo, C. (2007) *El libro de la venta directa: el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ediciones Días de Santos, España.

Prahalad, C.K. (2005) *La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide*. Editorial Norma S.A.; Bogotá, Colombia.

—— and Hart S.L. (2002) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Strategy+Business 26: 54-67.

—— and Ramaswamy V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.

Ricart J., Sánchez P., Rodríguez M.A. (2007) *Influential Factors in Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets*, IESE Business School, University of Navarra, Spain.

Simanis, E., Hart S.L., Enk G., Duke D., Gordon M. and Lippert A. (2005) *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid*, Racine, WI: Base of the Pyramid Protocol Group.

Torres García, G.J. (2006) *Avon: la trascendencia del modelo de venta directa y la innovación permanente en sus productos y servicios*. Universidad Iberoamericana, México D.F.

Presentación en Jornada “La venta directa en Argentina y el mundo” Organizada por la Cámara Argentina de Venta Directa y la Universidad de San Andrés 12 de Noviembre de 2007

Global Consumer Tracking Study (2007), realizado por IMI Argentina, Avon Argentina.