

Distribución Comercial

Caso Práctico. Tema 2.2. Canal de distribución de Avon



Andrea Pérez Ruiz
Ángel Agudo San Emeterio

Departamento de Ciencia e Ingeniería del Terreno
y de los Materiales

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



CASO PRÁCTICO

“El modelo de distribución comercial de Avon en Argentina”



INTRODUCCIÓN

Avon, fundada en 1886, es la empresa de cosmética por venta directa más grande del mundo, y está enfocada en el sistema puerta a puerta. En Argentina, es la nº 1 de venta directa y líder absoluta en venta de fragancias. Brinda la oportunidad de un negocio independiente y rentable a más de 300.000 revendedoras, llegando a 4 millones de clientes. “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 compra”. 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.

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 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 la base del canal de ventas es la cultura oral y de recomendaciones.

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

MODERNIZACIÓN Y CAMBIOS EN EL MODELO

A pesar del éxito que otorga el canal, existe una tendencia de actualización del modelo de venta 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 envasado, la creación de nuevas líneas de negocio, cambios en la cadena de valor, refuerzo de la imagen de la firma por medio de celebridades internacionales, catálogos elegantes,

comercialización de productos en tienda, e Internet como eslabón crucial del canal de distribución.

Esta última herramienta impulsa la transformación en las relaciones entre representantes, clientes, 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 con productos, tendencias y moda, y la posibilidad de realizar consultas a un consejero on-line. Finalmente, constituye un instrumento clave de e-Recruitment e inicial el concepto de ventas e-Representative, dando lugar a las representantes a dirigir a sus clientes a la página para realizar sus compras en cualquier momento del día, acelerando el procesamiento de pedidos y reduciendo sus costes y el manejo de formularios.

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 consciente 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 u ordenadores.

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, 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. 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.

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA VENTA DIRECTA

Este sector de comercialización se organiza de la siguiente manera:

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 del a marca por parte del os 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 impuestos.

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, 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.

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 femenina.

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 caracterizan. Esto le permite generar una ventaja competitiva, utilizando la información de su fuerza de ventas para adaptarse a las necesidades de sus clientes rápidamente.

Fuente:

Martínez, M. (2011): *Estrategias de Marketing en la Base de la Pirámide. Segmentación, Distribución y Co-Creación de Valor*. Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés, Victoria.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Identifique la/s estructura/s del canal de distribución de la empresa AVON en Argentina.
2. Exponga y razone los factores que han podido determinar la configuración del canal de distribución de la empresa AVON en Argentina.