

*¿Los cambios de la población le sugieren a
AVON
un cambio más allá de la simple apariencia?*

Avon fue fundado en 1886 cuando David McConell contrató a un ama de casa para vender perfume de puerta en puerta en Winchester, New Hampshire. Durante los siguientes 65 años, la fórmula de marketing de la empresa era esencialmente la misma: contratar amas de casa con necesidad de un horario flexible y un ingreso extra, para vender cosméticos a sus vecinos. El concepto fue exitoso en gran manera gracias al contacto personal. Con sus visitas regulares, la "dama Avon" hace amigos que luego se convierten en consumidores leales. En tal proceso, las ventas de Avon en Estados Unidos crecieron hasta 1 500 millones de dólares, la mayoría generado por 415 000 representantes de ventas.

Sin embargo, los tiempos han cambiado. Debido a que el número de mujeres trabajadoras se ha incrementado, el número de clientes potenciales que pueden encontrarse en una casa ha disminuido. Además, con un promedio de 20 dólares o menos por pedido, los representantes de Avon deben trabajar muchas horas para ganar lo que ganarían en otro trabajo.

Con los negocios estancados, Avon ha intentado varios enfoques de marketing alternativos. Uno fue un programa donde se ofrecían productos directamente a los clientes, utilizando anuncios publicitarios por correo directo y números telefónicos sin cargo. Este enfoque encontró problemas con los representantes a quienes incomodó haber sido desplazados, pero Avon argumentó que esto atraería nuevos clientes, al tratar con gente a

la que no le agrada el trato directo con un representante de Avon. A pesar del considerable apoyo de publicidad, el programa tuvo menos éxito del que esperaban los ejecutivos de la empresa. Debido a su gran confianza en la venta personal, Avon se percató de que no había desarrollado una imagen de marca suficientemente fuerte como para generar ventas sólo con anuncios.

Otro enfoque fue crear una estructura multinivel de ventas personales. Ésta es una estrategia común de las empresas de venta directa en la cual los representantes obtienen un porcentaje de ventas de los nuevos vendedores que reclutan y entrenan. La intención era incrementar de modo significativo el número de representantes en el campo. Sin embargo, en el esfuerzo por aumentar sus comisiones, demasiados representantes coaccionaron a sus reclutas para comprometerlos en tácticas de venta de alta presión. El resultado fue un gran daño a la reputación de Avon.

La empresa intentó una estrategia más: añadir nuevos productos a la línea de Avon. Productos para el cuidado de la salud, vitaminas, lencería y ropa se ofrecen por medio de los representantes y a través de los catálogos de correo directo.¹

¿Cómo debería responder Avon a los cambios ocurridos en la población femenina?

<http://www.avon.com/>

Los factores situacionales se refieren a dónde, cuándo, cómo y por qué compran los consumidores, así como a su condición personal en el momento de la compra. A

menudo son tan poderosos que anulan al resto de los factores que intervienen en el proceso de la decisión de compra.

Más sobre



AVON

Ninguna de las tácticas descritas en la apertura del capítulo fue particularmente exitosa para Avon. En lo que se ha esforzado es en el extranjero. La compañía ha encontrado el modo de aumentar su éxito entrando a países donde un gran número de mujeres permanecen en el hogar durante el día y existe un gran interés por obtener algún ingreso extra. En México, Argentina, China, Polonia, Brasil y mucho otros países, Avon tiene tres veces más representantes que en Estados Unidos. Y las ventas internacionales rebasaron las nacionales por más de mil millones.

Los ejemplos siguen y siguen. Las ventas en Brasil son por más de 300 millones de dólares y en Argentina superan 225 millones de dólares. En ambos países sudamericanos se espera un crecimiento continuo. Los nuevos mercados también están remontando el vuelo. La presencia de Avon en Europa del Este está creciendo y recientemente ingresó a India.

Avon entró a México en 1958, y ese país es el mercado extranjero más grande de la empresa, contabilizando más de 10% del total de las ventas corporativas. China, por otra parte, conoce a Avon desde 1990 y su crecimiento ha sido mucho más lento. Una fuerza de ventas de 25 000 personas produce cerca de 15 millones de dólares en ventas, menos de 4% del total mexicano. A pesar del lento inicio, Avon ve un enorme potencial a medida que la economía china crezca y madure.

Sin embargo, no todo es miel sobre hojuelas. En casi todos esos mercados la competencia está aumentando. Mary Kay Cosmetics se ha establecido en Taiwán, México y Argentina, además de que se está moviendo en China y Polonia. Aunado a ello, detallistas como Wal-Mart, que ofrecen productos cosméticos similares a precios bajos, están actuando en esos mercados en desarrollo.²⁷

1. ¿Cómo afectarán los cambios en la población al futuro de Avon en Estados Unidos?
2. ¿Qué factores de mercado contribuyen al éxito de Avon en los países en desarrollo?

■ TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Consumidores finales (114)	Demografía (117)	Entorno de la información comercial (125)	Jerarquía de necesidades de Maslow (131)
Área estadística metropolitana (MSA) (114)	Etapas del ciclo de la vida familiar (118)	Entorno de información social (126)	Percepción (132)
Área estadística metropolitana primaria (PMSA) (115)	Proceso de decisión de compra (122)	Cultura (127)	Percepción selectiva (132)
Área estadística metropolitana consolidada (CMSA) (116)	Nivel de participación (122)	Subcultura (128)	Aprendizaje (133)
	Compra por impulso (123)	Clase social (128)	Teoría del estímulo-respuesta (134)
	Motivos de compra del consumidor (124)	Grupos de referencia (129)	Personalidad (135)
	Disonancia cognoscitiva poscompra (125)	Familia (130)	Teoría psicoanalítica (135)
		Unidad familiar (130)	Autoconcepto (135)
		Motivo (131)	Actitud (136)
			Factores situacionales (137)

■ PREGUNTAS Y PROBLEMAS

1. Dé dos ejemplos de bienes o servicios cuya demanda de mercado sea particularmente afectada por los siguientes factores demográficos:
 - a) Distribución regional
 - b) Distribución urbana-rural-suburbana
 - c) Estado civil
 - d) Género
 - e) Edad
2. Mencione tres tendencias demográficas básicas que se hayan expuesto en el capítulo (por ejemplo un segmento cre-